

مدیریت

# و رهبری

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مدیریت و رهبری

نویسنده:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر چاپی:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## فهرست

۵	فهرست
۷	مدیریت و رهبری
۷	مشخصات کتاب
۷	مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول گرا
۱۰	رهبری در عصر فرانوگرایی
۱۴	فرایند رهبری استراتژیک
۱۷	مطالعه تطبیقی سبک رهبری امام علی (ع) با سبکهای رهبری موجود
۲۲	رهبری کاربزماتیک
۲۶	مدیر در نقش رهبر تحول گرا
۳۱	مدیریت و رهبری با هوش هیجانی
۳۵	رهبران تغییر
۴۰	رهبری ۳۶۰ درجه
۴۴	چگونه رهبری بانفوذ باشیم
۴۵	مدیریت و رهبری
۴۶	مدیریت یا رهبری
۴۹	انواع مدل‌های رهبری و تفاوت‌های رهبر و مدیر
۵۱	ذهنیت‌های مدیریت و رهبری در یک سازمان
۵۳	پیچیدگی رهبری
۵۶	رهبری در سازمانهای مجازی
۵۹	هوش هیجانی، دانش مدیریت ارتباطات و دانش رهبری
۶۳	فراز و نشیب‌های رهبری
۶۷	تأثیرسن بر سبک‌های رهبری و رفتار مدیران
۷۲	رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها: یک مدل متاثر

۷۶	رهبری اثربخش
۸۰	مدیریت و رهبری تحول
۸۵	رهبر سده بیست و یک؛ هنرمند اجتماعی، نوآور فرهنگی
۸۸	همبالی؛ شیوه رهبری سازمانهای ایرانی
۹۱	امام خمینی (ره) مدیریت و رهبری
۹۶	داستان جادوی خود رهبری و مدیر یک دقیقه ای
۱۰۲	دیدگاه های اولیه در رهبری
۱۰۷	نقش رهبری در تطبیق آموزش با استراتژی
۱۱۵	آیا رهبران، رهبران زاده می شوند
۱۲۳	رهبری تیم
۱۲۷	نقش هدایت در رهبری جامعه
۱۳۰	رهبری از دیدگاه قرآن
۱۳۲	شاخصه‌های سطح کلان رهبری امام(ره) با رویکرد تحلیل محتوا
۱۴۰	مراتب مدیریت و رهبری در اسلام
۱۴۳	تاثیر نگاه رهبری در نیل به اهداف سازمان
۱۴۹	ویژگی های مدیریت رهبری مدار در مدارس
۱۵۲	درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## مدیریت و رهبری

## مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و رهبری / [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر: [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - رهبری

## مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول گرا

... leadership ماندنی تونکه نژاد این مقاله به بررسی دو سبک از سبکهای جدید رهبری یعنی سبک رهبری خدمتگزار و سبک رهبری تحولگرا، که می تواند به مدیران در اتخاذ سبک رهبری مناسب کمک کند، می پردازد. سبکهای رهبری خدمتگزار و تحول گرا که از سبکهای نوین رهبری هستند، به دلیل ریشه و مبنای یکسان از شباهتهای زیادی برخوردارند که این مقاله ضمن تبیین تعریف و بیان هر سبک، به مقایسه این دو سبک می پردازد. مقدمه رهبری همواره با انسان عجین بوده است. از زمانی که انسان بصورت بدوی و با شکار حیوانات روزگار می گذرانید، زمانی که دوام و بقای او به توان وی در هدایت نیرو در شکارگاه و شکار بستگی داشت و یا زمانی که گروههایی از خانواده های صحرانشین برای منبع تامین غذا، نقل و مکان می کردند، همواره رهبری وجود داشته است. (کپین برگر، ۲۰۰۲، ص ۳) اهمیت موضوع رهبری در سازمانها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمانها بر آیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاشها در دهه های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است. نخستین دیدگاهها درباره رهبری را می توان در یک متن چینی با عنوان «برنامه بزرگ» که احتمالاً در سال ۱۱۲۰ قبل از میلاد نوشته شده است، یافت. این متن، رهبری خوب را مستلزم داشتن قواعد روشنی می داند که مبتنی بر محیط و با توجه به شرایط، با مهربانی یا با قدرت اعمال می شود، همچنین اعلام می کند که رهبران باید نمونه در عمل باشند. (استار بورک، ۱۹۹۷، ص ۱۴۴) در پی این تلاشها، دیدگاههای جدیدی در رهبری شکل گرفتند که از جدیدترین این دیدگاهها به رهبری می توان دیدگاه رهبری خدمتگزار و دیدگاه رهبری تحول گرا را نام برد. این دو سبک رهبری امروزه به سرعت توجه نظریه پردازان، دانشمندان، محققان و کارگزاران مدیریت را به خود جلب کرده است و مراکز و گروههای متعددی برای تبیین و تعیین ابعاد مختلف این نظریات شکل گرفته اند و در تلاش هستند تا مفاهیم این نظریات را بطور گسترده ای در سازمانها بکار ببرند. رهبری خدمتگزار و تحول گرا مانند سایر مطالعات پیرامون رهبری با محدودیتهایی مواجه شده اند. نویسندگانی که در این مقوله قلم می زنند، دقت لازم را برای تعریف و تبیین ابعاد این مفاهیم انجام نداده اند. «جوزف راست» در کتاب رهبری برای قرن ۲۱، ضمن ارائه گفته هایی در مورد مطالعات رهبری از عدم ارایه تعاریف دقیق، روشن و قابل استفاده در مقوله رهبری توسط محققان، نویسندگان و کارگزاران رهبری انتقاد می کند. (لوب، ۲۰۰۴، ص ۱) بنابراین هدف این مقاله بررسی مبانی، تشابهات و تفاوتهای موجود در زمینه رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا و ارایه چارچوبی برای تعیین تفاوتهای این دو سبک رهبری است. رهبری خدمتگزار رهبری همانند زیبایی است. نمی توان آن را تعریف کرد، ولی هنگام دیدن، انسان در می یابد که از وجود آن آگاه است و آن را می شناسد. وارن بنیسرای تعریف رهبری خدمتگزار نخست لازم است تا رهبر، رهبری، پیرو و مدیریت را تعریف نمائیم. رهبر: رهبر

شخصی است که یک چشم انداز را می بیند و اقدامات لازم را برای رسیدن به آن چشم انداز انجام می دهد و دیگران را به عنوان شریک در تعقیب و انجام تغییر همراه می کند. (لوب، ۲۰۰۴، ص ۵) ویژگیهای اساسی یک رهبر را می توان، داشتن چشم انداز، اقدام (عمل)، همراهی کردن، دانست. رهبری: رهبری فرایند تغییر هدف داری است که از طریق آن رهبر و پیروان از طریق مقصود مشترک به هم می پیوندند و حرکت به سمت چشم انداز را آغاز می کنند. (لوب، ۲۰۰۴، ص ۷) پیروان: افرادی که به طور فعال و داوطلب در فرایند رهبری در پاسخ به پیشقدمی رهبر در تعیین هدف مشترک، چشم انداز و اقدام برای تغییر درگیر می شوند. مدیریت: مدیریت عبارتست از دستیابی به اهداف سازمان به شیوه ای موثر و کارا از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، کارمندیابی، هدایت و کنترل منابع سازمانی. تعیین تفاوت بین رهبری و مدیریت بسیار مشکل است. رهبری به اقدام به سمت تغییر بر می گردد در حالی که مدیریت اجرای فرایند در سازمان به شیوه ای خوب و حفظ این تعادل برای کار کردن موثر است. (لوب، ۲۰۰۴، ص ۸) تفاوت مدیریت و رهبری در شکل ۱ نشان داده شده است. رابرت گرین لیف برای نخستین بار مفهوم رهبری خدمتگزار را در میان تئوری پردازهای مدرن مدیریت بیان نمود. مفهوم رهبری خدمتگزار را در سال ۱۹۸۷ بنا نهاد. بر اساس گفته گرین لیف، رهبر باید در ابتدا نیازهای دیگران را مورد توجه قرار دهد. علاوه بر گرین لیف، نویسندگان دیگری رهبری خدمتگزار را تئوری معتبر و مدرن در زمینه رهبری سازمان ذکر کرده اند. رهبری خدمتگزار برابری انسانها را ارج نهاده و در سازمان بدنبال توسعه فردی اعضای سازمان می گردد (راسل، ۲۰۰۱، ص ۷۸) بنابراین رهبری خدمتگزار عبارتست از درک و عمل رهبر به گونه ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش مرجح می داند. (لوب، ۲۰۰۴، ص ۸) بنابراین در رهبری خدمتگزار، رهبر باید یک مجموعه از ذهنیاتی که مبتنی بر ارزش دادن به افراد و توجه به افراد است را داشته باشد. تمرکز رهبر در این سبک رهبری بر افراد و پیروان است، و رهبر باید علائق شخصی خویش را زیر پا بگذارد. در رهبری خدمتگزار محرک و انگیزه اولیه باید مطلوبیت برای خدمت کردن باشد. (گرین لیف ۱۹۹۷، سنگه ۱۹۹۵، بلاک ۱۹۹۳، باتن ۱۹۹۷ و دیگران) سبک رهبری خدمتگزار، وقتی که رهبر خود را در موقعیت خدمت کردن به پیروان و کارکنان زیر دست قرار می دهد، قابل تصویر است. خود خدمتی نباید محرک و انگیزه برای رهبر باشد بلکه او باید بر قله برنامه انگیزشی بالا-تر یعنی توجه و تمرکز به نیاز دیگران صعود کند. (راسل و استون، ۲۰۰۲، ص ۱۴۵) نایر (۱۹۹۴) بیان می کند که تا زمانی که قدرت، تفکر غالب بر ما در رهبری باشد ما نمی توانیم به سطح بالاتری از استاندارد در رهبری حرکت کنیم. ما باید خدمت را در هسته و مرکز قرار دهیم. اگرچه قدرت همراه با رهبری می آید ولی تنها استفاده مشروع دارد و آن خدمتگزاری است. (راسل و استون، ۲۰۰۲، ص ۱۴۵) ویژگی های رهبری خدمتگزار رهبری خدمتگزار، دارای استنباطها و ویژگیهایی است که غالب نظریه پردازان بر آنها اتفاق نظر دارند. مفهوم رهبری خدمتگزار با این ویژگیها در اذهان شکل می گیرد. لاری اسپیرز (۱۹۹۸) مدیر بنیاد رهبری خدمتگزار گرین لیف بر اساس نوشته های گرین لیف ۱۰ ویژگی زیر را برای رهبری خدمتگزار ذکر می کند: شنود موثر، همدلی، بهبود بخشی، آگاهی، اقناع، مفهوم سازی، دور اندیشی و آینده نگری، نظارت، تعهد به رشد و پیشرفت دیگران، شکل دهی. نویسندگان دیگری بر اساس نوشته های گرین لیف ویژگی های دیگری را برای رهبری خدمتگزار تعریف کرده اند. این ویژگیها عبارتند از: چشم انداز، راستگویی، درستکاری، اعتماد، خدمت، الگوسازی، پیشگام بودن، قدردانی از دیگران، توانمند سازی دیگران. در ادبیات رهبری خدمتگزار این ۹ ویژگی به عنوان صفتهای عملی رهبر خدمتگزار عنوان شده است. این صفتهای لازم، مشخصات و ویژگی های عملیاتی هستند که متعلق به رهبر بوده و از رفتار رهبر در محیط کار قابل مشاهده است. این ویژگی ها مشخصه های اثربخشی یک رهبر خدمتگزار است که دیگران را مورد تاثیر قرار می دهد. علاوه بر ویژگی های لازم رهبران خدمتگزار، در ادبیات رهبری خدمتگزار خصوصیات دیگری را برای رهبر خدمتگزار به عنوان ویژگیهای مکمل ذکر شده است. این ویژگی ها شامل: ارتباطات، اعتبار، شایستگی، نظارت، مشخص بودن، تاثیر گذاری، شنود موثر، اقناع، تشویق دیگران، تعلیم، تفویض اختیار. ویژگیهای مکمل در ذات خود ویژگیهای ثانویه نیستند بلکه

کامل کننده و گاهی موارد پیش نیاز برای اثربخشی رهبری خدمتگزار هستند. رهبری تحول گرا این اصطلاح برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) بکار رفت. اگر چه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک ها به وسیله برنز آن را بکار نبردند، مشهور نشد. (اوشاگبی، ۲۰۰۴، ص ۱۹) باس و آولیو (Bass & Avolio) مفهوم و ایده برنز (Burns) در مورد رهبری را توسعه دادند و یک مفهوم رهبری تحول گرا را ایجاد نمودند. باس و آولیو معتقدند که رهبری تحول گرا زمانی شکل می گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای ماموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند (استون و دیگران، ۲۰۰۳، ص ۲) رهبری تحول گرا فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروهها برای ایجاد تغییر و تحول نا پیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبری تحول آفرین از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می کند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارد. این نوع رهبری زمانی تحقق می یابد که رهبران علائق کارکنانشان به کار را افزایش دهند، آنان را از هدفها و ماموریتها آگاه سازند و پیروانشان را تشویق کنند که فراتر از منافع فردی بیاندیشند. ویژگیهای رهبری تحول گرا آولیو و دیگران ۴ رفتار اصلی که رهبری تحول گرا را تشکیل می دهند به شرح زیر بیان می دارند: نفوذ مطلوب یا کاریزما، انگیزش الهامی تحریک هوشی، ملاحظات شخصی (اوشاگبی ۲۰۰۴، ص ۱۹) سرافرازی، فرهنگی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می دهد. نفوذ مطلوب باعث می شود که رهبران به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند. انگیزش الهامی: برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات آنها صورت می پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان. تحریک هوشی: برانگیختن پیروان بوسیله رهبری به منظور کشف راه حل های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می کند که دوباره در مورد کاری که انجام می دهند، کوشش و تلاش و در مورد چیزی که می تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند. ملاحظات شخصی: توجه به تفاوت های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیتها برای یادگیری و تجربه آنها است. افراد به وسیله رهبران حمایت می شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند. بطور خلاصه، رهبری تحول گرا بر پیروان خود اثر بسیار قوی می گذارد. رهبر تحول گرا چشم اندازی را به شیوه ای جذاب و روشن شکل می دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم انداز را بیان می کند. و با اعتماد به نفس و با خوش بینی عمل می کند و این اطمینان را به زبردستان انتقال می دهد، ارزشها را با اقدامات نمادین تاکید می کند، با الگو بودن هدایت می کند، و کارکنان را برای رسیدن به چشم انداز توانمند می سازد. (استون و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۲) مقایسه رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا رهبری خدمتگزار و تحول گرا کیفیات و ویژگیهای تقریباً یکسان و مشابهی دارند. با مطالعه در این دو سبک رهبری مشخص می شود که هر دو این سبک های رهبری ریشه در مفهوم رهبری کاریزماتیک دارند. این مفهوم که نخستین بار توسط وبر مطرح شد بر صفات و ویژگی های خاص رهبر که ناشی از شخصیت کاریزمای او است تاکید دارد. با مقایسه این دو سبک رهبری مشخص می شود که هر دو بر تشویق افراد، ارزش گذاردن به افراد، شنود موثر، مربی و معلم بودن و توانمندسازی دیگران تاکید دارند. در واقع بر اساس تئوریهای مذکور، بیشترین شباهت را می توان در توجه فردی و تاکید بر توانمند سازی دیگران مشخص نمود. هر دو سبک بر چشم انداز داشتن، شنود موثر، توانمند سازی دیگران، ارتباط برقرار کردن، مدلسازی، اقتناع و صداقت تاکید دارند. رهبری تحول گرا و رهبری خدمتگزار دو تئوری متضاد و در مقابل هم نیستند. بلکه آنها ایدئولوژی های مکمل هستند. زیرا هر دو آنها شکل های عالی رهبری را معرفی می کنند. (استون و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۹) اما این دو مفهوم تفاوت هایی نیز دارند، در حالی که هر دو رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا بر تاثیر گذاشتن و نفوذ تاکید می کنند، رهبری خدمتگزار به شیوه ای غیر سنتی یعنی قرار گرفتن در مقام خدمتگزاری به این تاثیر دست می یابد. رهبری خدمتگزار تاکید بیشتری بر خدمت کردن به پیروان دارد و همچنین آزادی



بیشتر و اعتماد بیشتری به زیردستان نشان داده می‌شود. رهبری تحول‌گرا بیشتر بر اهداف سازمانی تأکید دارد در حالی که رهبری خدمتگزار بر افراد که پیروان او هستند تأکید و تمرکز دارد. (استون و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۹) در مدل رهبری خدمتگزار، انگیزه رهبر برای رهبری از احساس برابری رهبر با زیردستان ناشی می‌شود. به عبارت دیگر سیستم اعتقادی رهبر، او را مجبور می‌کند که خود را هم‌تراز و برابر با کسانی که هدایت می‌کند، بداند. یعنی تمام اعضاء سازمان از حقوق، اطلاعات و چشم انداز برابر و مشابه برخوردار بوده و نقش رهبر تسهیل در شکل‌گیری گروه در سازمان است. (کازمونکو، ۲۰۰۴، ص ۸۶) رهبران خدمتگزار و رهبران تحولگرا در وظایف و فعالیتهای کلیدی خود نیز مطابق شکل ۲ تفاوت‌هایی دارند. رهبری خدمتگزار همانند رهبری تحولگرا با استفاده از مکانیزمهای سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاستهای سازمانی و شیوه‌ها و روشها باعث ایجاد فرهنگ مولد روانی با ویژگی‌های معنوی بودن، شخصی، مولد، منفعل و تمایل به حفظ وضع موجود می‌شود که این فرهنگ موجب می‌شود که رهبری خدمتگزار در محیطهای ثابت موفق‌تر عمل کند و در محیطهای پویا به شکل ناموفق‌تر از رهبری تحولگرا عمل کند و این سبک رهبری را برای دوره ثبات و آرامش در سازمان مناسب کند. در مقابل رهبری تحولگرا با استفاده از مکانیزم‌های سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاستهای سازمانی و شیوه‌ها و روشها باعث ایجاد فرهنگ توانمندسازی پویا با ویژگی‌های فعال، قوی، پویا و نوآور می‌شود. این فرهنگ سبب می‌شود که رهبری تحولگرا در محیطهای پویا موفق‌تر عمل کند و در محیطهای ثابت به شکل ناموفق‌تر از رهبری خدمتگزار عمل کند و این سبک رهبری را برای دوره‌های بحران یا گذار از وضعیت فعلی و مخصوصاً زمانهای ایجاد تغییر مناسب کند.\* تدبیرمنابع ۱. Four " (۲۰۰۱) Kent. Thomas W, Crotts. John C, Azziz. Abdul Factors of Transformational Leadership Behavior, Leadership and Organization development Journal, Vol ۲۲. NO۵, PP ۲۲۱- ۲۲۹۲. Laub, Jim (۲۰۰۴) Difying Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies, Servant Leadership Roundtable, August, pp۱-۱۲۳. Oshagbemi Titus (۲۰۰۴) Age Influence on the Leadership Styles and Behavior of Managers, Employee Relation Journal, Vol ۲۶, NO۱, PP۱۴-۲۹۴. Russell F. Robert, A. Gregory Stone (۲۰۰۲) A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, Leadership and Organization development Journal, Vol ۲۳. NO ۳, PP۱۴۵- ۱۵۷۵. Russell F. Robert (۲۰۰۱) The Role of Values in Servant Leadership, Leadership and Organization development Journal, Vol ۲۲. NO۲, PP۷۶-۸۳۶. Smith. Brien N, Montogno. Ray V & Kuzmenko. Tatiana N (۲۰۰۴) Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol ۱۰. NO۴, PP ۸۰ - ۹۱۷. Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen (۲۰۰۳) Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Servant Leadership Roundtable, October, PP۱-۱۵۸. Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen (۲۰۰۴) Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Leadership and Organization development Journal, Vol ۲۵. NO۴, PP۳۴۹-۳۶۱۹. Violina P. Rindova and Willam H. Starbuck (۱۹۹۷) Ancient Chinese of Control, Journal of management Inquiry, No ۶, pp ۱۴۴

عبدالصمد خدای چکیده: دنیای فردا دنیای سازمانهای پسانوگراست و شاید اشکال غالب سازمانهای امروزی همچون بوروکراسی‌ها که به شکل حیرت‌آوری در تار و پود زندگی اجتماعی انسان امروز ریشه دوانیده است و زندگی بدون آنها غیرقابل تصور می‌نماید، پاسخگوی نیازهای جامعه فردا نباشد؟

مفاهیم سازمان، مدیریت و رهبری و فرایندهای مرتبط با آنها بشدت در معرض تغییرند. با رشد سریع تکنولوژی‌های مختلف بخصوص فناوری اطلاعات و فنون ارتباطی جدید، از هم اینک آهنگ فروپاشی ساختارهای عریض و طویل به گوش می‌رسد و مفاهیمی همچون سازمانهای مجازی، دولت الکترونیک، تجدید ساختار و کوچک سازی، جایگزینهای رهبری، مدیریت فیلسوفانه و... فضای مطالعه پیرامون مفهوم سازمان را پر کرده‌اند. سازمان غیررسمی که بعنوان نماد ارتباطات واقعی در سازمانها شناخته می‌شود به دلیل افزایش ارتباطات غیرحضوری در سازمانهای مجازی و ساختارهای نامرئی، در حال فروپاشی است. ما وارد دنیای پست مدرن (فرانوفین) شده‌ایم، جایی که مفاهیم روبنایی همانند اشکال ساختاری - کارکردی سازمان با این شدت در حال تغییرند و ناگفته پیداست که چه تحول عظیمی در انتظار بنیانهای نظری (تئوریک) آنهاست. این نوشتار با مروری اجمالی بر اندیشه‌های ظهور نوگرایی و رویکرد تکامل یافته و انتقادی پس از آن تحت عنوان پست مدرنیسم یا فرانوگرایی در زمینه‌های مرتبط با مفهوم سازمان، ابتدا به معرفی و مقایسه برخی ویژگیهای سازمانهای نوین (مدرن) با سازمانهای فرانوفین (پست مدرن) می‌پردازد و سپس به برخی از ابعاد فرایند رهبری در سازمانهای پست مدرن بخصوص زمینه‌های مطالعاتی آن اشاره می‌کند. تعاریف «مدرنیسم» با «مدرنیته» واژه‌های فلسفی - اجتماعی است که اشاره به نشانه‌ها، تولیدات یا مدلهایی از زندگی تکنولوژیک دارد و مفاهیم صنعتی شدن و رشد و توسعه در ابعاد فنی و انسانی را در برمی‌گیرد. مدرنیته یا «نوگرایی» درست از زمانی آغاز شد که انسان خود را کشف کرد و در واقع از هنگامی که مقوله «خرد» با ظهور در دوره «روشنگری» به عنوان برترین خصلت انسان مطرح شد. مدرنیته دوره‌ای از تکامل دانش بشری بود که بر اصول عقلایی متمایز و با اتکا به وجود «یک بهترین روش» پایه گذاری شد. گذار از دوره «پیش مدرن یا سنت گرایی» به دوره جدید و نوگرایی یک شبه صورت نگرفت. ظهور مظاهر سرمایه داری و حاکمیت زر پس از قرنهای متمادی حاکمیت زور و سنتهای تقدیس شده قضا و قدر گرایانه در مناسبات اجتماعی خرد و کلان همراه با گسترش سایه و نفوذ اخلاق سرمایه داری آغاز دوره مدرن را در مغرب زمین خبر داد. اخلاق پروتستانیزم مستلزم دنیوی و «عرفی سازی مذهب» بود این مذهب جدید، سخت کوشی و کار شدید را نه تنها یک فضیلت اخلاقی بلکه یک مسئولیت گریز ناپذیر می‌دانست. این بینش با باورها و عاداتهای مادی در هم آمیخت و توجه گر تعقیب هدفهای عقلایی و بشدت اقتصادی شد. باور بنیادین به مدرنیسم، اعتقاد به استفاده دولتها از نظریات علمی و اجتماعی و مداخله در کلیه مسائل اجتماعی را ایجاب می‌نمود و همزمان با رشد نیازهای اقتصادی متعدد انسانهای اقتصادی، بوروکراسی‌های عریض و طویل با ویژگیهای باقیمانده تا به امروز از آن دوران ظهور و گسترش یافت. با گذشت زمان دگرگونیهای مختلف در جوامع و در محیطهای سازمانی منجر به کم رنگ شدن بسیاری از ارزشهای دنیای مدرن شد. کاهش منابع طبیعی، جنگ‌های خانمانسوز، آلودگی محیط زیست، جنگ سرد بین ابرقدرتها، توقعات جدید طرح شده در محیطهای کاری، گرایشهای اجتماعی جدید و بروز مسئولیت‌های اجتماعی متناسب با آن برای سازمانها و مدیران و سلب شدن تدریجی اعتماد نسبت به نهادهای استقرار یافته اسباب تضادهای اجتماعی را فراهم آورد. گویا عصری که حاصل آن عقلایی ساختن سازمانهای سیاسی - اجتماعی و صنعتی، پیشرفتهای تکنولوژیک، گسترش آموزش همگانی در جوامع غربی بود رو به غروب می‌رفت. عقلایی کردن، دیوانسالاری و تکنولوژیهای مدرن آزادی انسان را اعتلا نداد، بلکه او را محدودتر ساخته بود. ناهمگونی با «عقلانیت ابزاری» سازمانها موجب پیدایش انسانهای از خود بیگانه یا آدم‌واره‌های شادمان شد که ناخواسته خود را با شرایط غیرقابل کنترل مسلط بر خود از جمله سازمانهای غول پیکر وفق داده بودند. ظهور اندیشه‌های پسانوگرایانه پست مدرنیسم یا

پسانوگرایی واژه‌ای است که از ابتدای دهه ۱۹۸۰ میلادی و حتی قبل از آن بر اساس آثار فیلسوفان و علمای علوم اجتماعی فرانسوی و تا حدودی انگلوساکسون مانند «دریدا» «بادریلارد»، «لیوتارد» و ... توجه و علاقه زیادی را در قلمرو علوم اجتماعی به خود معطوف کرده است. پست مدرن از نظر برخی یک جنبش فرهنگی است که ریشه در تاریخ هنر و «زیبایی‌شناسی» دارد. این رویکرد در واقع بسیار نزدیک به فلسفه انتقادی بخصوص دیدگاه افرادی همچون «هایدگر» و «دریدا» است و در واقع نگاه فیلسوفانه به آینده انسان خسته از دنیای صنعتی و «عصر روشنگری» است. بطور کلی دو دیدگاه رایج در مورد این واژه قابل ذکر است. دیدگاهی که پست مدرنیسم را یک دوره زمانی (با اعتقاد به سیر تاریخی) به شمار می‌آورد و دیدگاه دیگر که آن را نوعی فلسفه در نظر می‌گیرد. در دیدگاه تاریخی، پسامدرنیسم یک دوره زمانی است که پس از دوران مدرنیسم با همه فراز و نشیبهای آن ظهور نموده است. «جفری بارکلو (۱۹۶۴)» تحولات اساسی در علم و تکنولوژی، جنبش‌های ضد امپریالیستی در جهان سوم، تغییر از فردیت به جامعه انبوه، چشم انداز نو به دنیا و اشکال جدید فرهنگ را مشخصات دوره پست مدرن می‌داند. «جان لیوتارد» بر منسوخ شدن «روایات برتر» قبلی (همچون مدیریت علمی در عرصه سازمان و مدیریت) و ظهور جایگزینهای متوالی برای آنها تاکید می‌کند و «بادریلارد» از «فرا واقعیت» و اینکه در دنیای پست مدرن تصور افراد از واقعیات از خود واقعیتها واقعی تر شده و شکل دهنده رفتارهای فردی، سازمانی و اجتماعی می‌شوند، یاد می‌کند. آنچه مسلم است واژه پسانوین یا پست مدرن نماد مجموعه یافته‌هایی است که بعد از مدرنیسم یا نوگرایی مطرح شده است و در واقع می‌تواند حاصل تکامل و یا نتیجه انتقادی آن باشد و سرانجام می‌توان گفت در مقام ارتباطی «رویکردی» برای مواجهه با آینده است که این گفته با دیدگاه کسانی که آن را فلسفه نیز به شمار آورده‌اند تعارض چندانی ندارد. در عرصه علوم اجتماعی پسامدرنیسم قائل به انسان صاحب اراده مستقل بعنوان محور جهان نیست، (اعتقادی که در دوره مدرنیته وجه غالب تفکر در غرب بود) بلکه گاهی با تاکید بر غرایز و امیال و دیگر عوامل انگیزش در افراد، به استبداد منطق و خرد (از نوع ابزاری) حمله می‌کند. اگر چه مشکل عمده «پسانوگرایی» که همانا ارائه نشدن تعریف روشن از آن است، همچنان پابرجاست اما به هر حال به لحاظ تجربی آنچه مورد پذیرش اکثر نظریه پردازان است، اینکه نسل ما با پشت سر گذاشتن مراحل مختلف از دوران مدرنیسم وارد عصر پست مدرن شده است. دگرگونیهای به وقوع پیوسته در پارادایم‌های رشته‌های علمی-۱ گذار از پندار ساده و احتمالی دانستن جهان به سمت اعتقاد به پیچیده و چندگانه بودن واقعیت.-۲ عبور از جهان سلسله مراتبی به جهان چند مرتبه‌ای یا «دیگر مراتبی».-۳ گذار از پندار تجسم جهان بعنوان جهان بی‌روح و ماشینی به تجسم جهان به شکل تمام نما.-۴ تاکید بر نامشخص و نامعین بودن جهان به جای اعتقاد به ثبات و پیش‌بینی‌های مبتنی بر تصورات قبلی.-۵ گذار از مرحله باور به وجود رابطه علت - معلولی مستقیم و یک طرفه و رسیدن به مرحله وجود رابطه علت - معلولی چرخشی و متقابل. (تاکید بر روابط غیرخطی)-۶ پذیرش تمثیل «زایشی» به جای استعاره «مونتاژ».-۷ گذار از مرحله عینیت گرایی محض به مرحله ژرف اندیشی و بعد نگری. سازمانهای نوگرا در مقابل فرانوگرا پارادایم مدرنیته مبتنی بر تعقل ابزاری و با منطق کارایی، خدمات ارزشمندی به سازمانهای عصر نوگرایی ارائه کرد، جایی که تاکید اولیه بر تولید انبوه و ساخت ماشینهای ساده بود. در واقع آنچه سبب رشد و توسعه سازمانهای عصر مدرنیته شد، حاصل فعالیتهای با ارزش کسانی همچون دورکهایم، وبر، تایلور و دیگران بود. اما در سازمانهای عصر فرانوگرایی، تمرکز بر توانمند سازی انسان‌هاست. جدول شماره ۱ به برخی از تفاوت‌های سازمانهای مدرن و پست مدرن در متغیرهای سازمانی اشاره می‌کند. تاکیدات سازمانهای نوگرا-۱ بوروکراسی ایده آل - رفتار قانونمند، تصمیمات متکی بر واقعیت و دانش، اختیار محدود، تقسیم قدرت بر اساس جایگاه سازمانی به جای پایگاه اجتماعی یا سنتها.-۲ تقسیم کار - بعنوان اصلی مهم در سازمانهای صنعتی مبتنی بر «تنوع و تفاوت»، تخصصی کردن کارها تا جزئی‌ترین سطح به منظور کسب حداکثر کارایی. (نظرات دورکهایم و تایلور)-۳ «یک بهترین روش انجام کار» - حاصل مطالعات کار و زمان سنجی تایلور و با هدف کسب حداکثر کارایی. (نتیجه تفکر تحلیلی) تاکیدات سازمانهای فرانوگرا-۱ تصمیم گیری، مبتنی بر ارزش‌ها، احساسات و

ترجیحات افراد است و مفهوم وسیعی از بورکراسی در نظر است که در آن رهبری غیررسمی و گروهها نقش مهمی دارند. ۲- برای رسیدن به یک نتیجه خاص هموار راههای متعددی وجود دارد. در مقابل «تفکر تحلیلی» در «تفکر ترکیبی» رسیدن به یک نتیجه مدنظر است نه یک روش خاص. از جمله نمونه‌های مشهود این تفکرات در سازمانها می‌توان به TQM اشاره کرد که مبتنی بر فلسفه بهبود مستمر، ارزیابی تحلیلی از کار و توسعه فرهنگ کیفیت است. تفکر ترکیبی در مقابل تحلیل‌منطق (تفکر) تحلیلی نوعی اندیشیدن مبتنی بر جزء جزء کردن امور برای درک بهتر کل است. بدین معنا برای درک کلیت یک موضوع، علم بجزا کفایت می‌کند. مطالعات دورکهایم و تیلور بخصوص مطالعات کار و زمان سنجی در واقع حاصل تفکر تحلیلی است. اما در منطق یا تفکر ترکیبی درک اجزاء فقط با درک کل میسر است و جزئی سازی فقط در راستای هدف کل معنا پیدا می‌کند. آنچه در تفکر تحلیلی اهمیت دارد، گرفتن نتیجه از اجزاء بوده و نتیجه کلی همواره حاصل جمع نتایج جزئی است. اما در تفکر ترکیبی چگونگی و چرایی در رسیدن به نتایج نیز اهمیت دارد. بعلاوه نتیجه نهایی با حاصل جمع جبری نتایج الزاماً یکی نیست. رهبری در عصر فرانونیندر تئوری نوین (مدرن) تاکید بر تاثیرات رهبری و مطالعه جایگاه قانونی رهبر در بوروکراسی مدنظر است، اما در فرانونین تمرکز بر چگونگی فرایند رهبری است. محورهای مطالعه رهبری فرانونیندر اندیشه‌های جدید رهبر صرفاً متکی به جایگاه مشروع قانونی نیست. فرایند رهبری دیگر وابسته به مبادلات ارزشمند با دیگران بمنظور اثر گذاری بر آنها نیست، بلکه تاکید بر توانایی شخصیتی رهبر و قدرت نفوذ او در باورها، ارزشها، رفتارها و اعمال دیگران است. بنابراین مدلهای عقلایی رهبری بایستی با مدلهای غیرعقلایی (مبتنی بر شهود، کاریزما و ...) ترکیب شود. این تفاوتها «رهبران عملگرا» را در برابر «رهبران تحول آفرین» قرار می‌دهد. رهبر عملگرا: علاقه‌مند به حفظ جایگاه قانونی، بهبود کیفیت عملکرد از طریق مبادلات رئیس - مرئوس و بالا بردن انگیزه در کارکنان است. رهبر تحول آفرین: از طریق سیستم ارزشها و باورهای مشترک اثر گذاری می‌کند و پیروان را به نگاه نو حتی به مسائل کهنه و تلاش مضاعف در نیل به اهداف و می‌دارد. رهبران نوگرا مستقل از اسلاف خود تصمیم‌گیری و حل مسأله می‌کنند، اما رهبران فرانوگرا تصمیم‌گیری کاملاً منطقی را زیر سؤال می‌برند، به زیردستان اتکا دارند و گاهی هم غیرمعقولند. در همین زمینه یکی از روشهای جدید در مطالعه فرایند رهبری مطالعه ارزشها و احساسات شخصی پیروان رهبر به جای مطالعه مهارتها، عملکردها یا ویژگیهای رهبر است. جستجوی مدل یا علت واحد در مطالعه فرایند رهبری کاری غیرمفید و آزاردهنده است. در حالی که در مطالعات رهبری نوگرا، هدف یافتن علل اثر بخشی یک ویژگی یا رفتار است، در نهایت باز «رهبر اثر بخش» متمایز نمی‌شود. اما در فرانونین به دلیل یکپارچگی روشهای زیادی را برای اثربخشی مطرح می‌شود. مثلاً «باون»، «لدفورد» و «ناتان» در مدلی پیشنهاد می‌کنند که در فرآیند گزینش به جای تاکید بر تطبیق داوطلب با شغل (از نظر سطح دانش، تجربه و مهارت مورد نیاز) تناسب افراد با سازمان مورد سنجش قرار گیرد و شایستگی‌های کلی مدنظر باشد. روشهای تحقیق فرایند رهبری در فرانونین به جای اتکا به تجربه و تحلیل، متکی بر «زیبایی شناسی» است. جدول شماره ۲ استراتژیهای تحقیق در مدرنیزم را با پست مدرنیزم مقایسه می‌کند. تئوریهای نوین فلسفه و روانشناسان در ساختن این فرضیه که «یک حقیقت واقعی» همواره وجود دارد در مانده‌اند و واقعیت را بر اساس مشاهدات پژوهشگر می‌سازند. پارادایم مدرنیزم تجربه ما را انعکاس واقعیت می‌داند. پس درک مطالعه گر در فرضیات خود محدود می‌ماند. در مطالعه فرایند رهبری نیز صرفاً به مشاهدات (رفتارهای مشاهده پذیر) بسنده می‌شود. اما در فرانونین تحقیقات بر درک پیشین مشاهده گر از خود و قبل از درک دیگران متکی است (اسکما). «کاتهرت» و «لوئیس» تئوری «خلق و بسط» را در مطالعه رهبری مطرح می‌کنند. بدین معنا که افراد همواره در حال ساختن درک موضوعی از دنیای تجربی خود هستند و در آن، مشاهده صرف انجام نمی‌شود، بلکه ادراک مشاهده گر از موضوع با نتایج به دست آمده تلفیق می‌شود. «کیگان» معتقد است که این نظم فکری، احساسات و فعالیتهای افراد را به روشی مشابه با سازه‌های زبانی خلق می‌کند. بطور خلاصه تئوری «خلق و بسط» دارای این ویژگیها و مفروضات است: ۱- بر تعامل بین افراد و زمینه‌های اجتماعی آنها تاکید دارد. ۲- نگاه محققان را از

دیدگاه ساکن به فرایند رهبری آزاد می‌سازد. ۳- بر بسط و تکوین رهبری در طول دوران زندگی (بعنوان یک فرآیند پیوسته) تاکید دارد. ۴- ارزش مدار است. ۵- مدل‌های چندگانه رهبری را در یک چارچوب منسجم می‌کند. نتیجه‌نیای جدید نیازمند سازمان‌های جدید است و سازمان‌های جدید نیازمند رهبران جدید هستند. رهبرانی که علاوه بر منطق عقلایی و آموزه‌های کلاسیک سازمان‌های عصر مدرنیته، مجهز به ابزار تفکر جدید بر پایه درک ارزشها، احساسات بوده و معتقد به دخالت عوامل مختلف در تصمیم‌گیری هستند. مدیریت و رهبری در آینده نیازمند درک بهتر از روابط پیچیده درون و برون سازمان‌های نوگراست. رهبری برای رویارویی با سازمان‌های پسانوگرا و افراد جدید نیازمند تحمل متغیر است. تنوع و خلاقیت در زیردستان باید توسط رهبران سازمانها پرورش یابد. علت‌های چندگانه، تفکر ارزشی و زیباشناسانه و واقعیت‌های سازنده بایستی مورد پذیرش و مبنای تصمیم‌گیری قرار گیرند و ادامه «رمان زیبایی سازمان و رهبری» وابسته به نظریه پردازی مطابق با تفکرات نوین و تلفیق با تئوری‌های دیگر است و سؤال آخر اینکه آیا در پسانوگرایی «واقعیت» بر «حقیقت» منطبق خواهد شد؟ منابع ۱- ارتباط سازمانی (رویکردها و فرایندها)، کاترین میلر، ترجمه آذر قبادی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی تهران ۱۳۷۷. ۲- پسامدرنیزم در بوته نقد (مجموعه مقالات)، خسرو پارسا، نشر آگه، چاپ دوم، تهران ۱۳۷۷. ۳- تئوری‌های سازمان و مدیریت- از نوگرایی تا پسانوگرایی. حسین رحمان سرشت. جلد اول. انتشارات فن و هنر، تهران ۱۳۷۷. ۴- مبانی مدیریت، استفن رابینز- دیودای دی سنزو، ترجمه سیدمحمد اعرابی- محمدعلی حمید رفیعی- بهروز اسراری ارشاد، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، تهران ۱۳۸۲. ۵- مدیریت عمومی، سیدمهدی الوانی، نشر نی. چاپ هفتم، تهران ۱۳۷۳. ۶- سازمانها سیستم‌های عقلانی- طبیعی و باز، ریچارد اسکات ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی- فلور سلطانی تیرانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران ۱۳۷۴. ۷- نظریه‌های ارتباطات سازمانی، علی اکبر فرهنگی- حسین صفرزاده- مهدی خادمی، نشر رسا، تهران ۱۳۸۳.\* تدبیر

## فرایند رهبری استراتژیک

سهراب پور ابراهیم و محمد مرادی

چکیده: مقاله حاضر شامل سه بخش کلی است که در بخش اول به فرایند تغییر نقش استراتژیست‌های سازمانی به سمت رفتارهای رهبری و نقش رهبران در جریان تحولات سازمانی توجه شده که برای درک بهتر موضوع به تفاوت موجود میان مدیریت و رهبری نیز پرداخته شده است. در بخش دوم مقاله به مبنای نظری رهبری استراتژیک و نقش این رهبران در درون سازمان توجه شده است. این سبک رهبری بر مبنای رهبری تحول آفرین بنا نهاده شده است که با تدوین چشم انداز سازمان نیز رابطه تنگاتنگی دارد. در بخش سوم مقاله با ترکیب مطالب مطرح شده، عملکرد رهبران استراتژیک به صورت فرایندی نمایش داده شده است. مقدمه‌مهدر شرایط امروزی که سازمانها با محیط رقابتی جهانی مواجهند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از دهها سال ادامه روشها و رویه‌های کاری ثابت خود، روشهای کاری جدیدی را در پیش گیرند، به گونه‌ای که دیگر سازمانها دارای ثبات کاری نیستند و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند و برای اینکه از قافله عقب نیافتند اکثر این سازمانها از مهارت‌های مدیریتی تغییر بهره می‌گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند. در این میان مطلبی که باید مورد توجه قرار گیرد، توجه دائم سازمانها بر رویدادهای داخلی و خارجی و نظارت بر روندها می‌باشد تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت در دوره‌های بلند مدت به شیوه‌ای موفقیت آمیز، خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهند. در چنین شرایطی استراتژیست‌های سازمانی تنها افرادی هستند که می‌توانند مسئولیت موفقیت یا شکست سازمان را بر عهده بگیرند. آنها افرادی مانند: مدیر عامل، رئیس، مالک، رئیس هیئت مدیره، مدیر اجرایی، رئیس دانشگاه، رئیس دانشکده یا هر فرد دیگری هستند که در درون سازمان سه مسئولیت اصلی

دارند: ۱- ایجاد یک بستر مناسب برای تغییر، ۲- ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ۳- ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری. انتظار می رود در هزاره سوم رفتار استراتژیست‌ها به شیوه های مختلف تغییر کند. نتایج پژوهشی که در مجله فورچون به چاپ رسیده حاکی از این است که در خلال سالهای ۱۹۸۹ تا ۲۰۰۰ ویژگیها و استعدادهایی که مدیران عامل باید داشته باشند به صورت قابل توجهی تغییر کرده‌اند، برای مثال، در نخستین دهه سال ۲۰۰۰ استراتژیست‌ها، دارای بینش و بصیرت رهبری بیشتری خواهند بود، رابطه بهتری بین عملکرد و جبران خدمات برقرار خواهند کرد، ارتباطات بیشتری با کارکنان برقرار می کنند و به میزان وفاداری افراد ارج می نهند، به اصول اخلاقی شرکت تأکید بیشتری می کند، همه تصمیمات عمده را می گیرند و در تدوین استراتژی‌ها نقش عمده ای بر عهده خواهند داشت. به طور کلی استراتژیست‌ها به سمت پذیرش رفتارهای رهبری در حرکتند. از این رو در مقاله حاضر به نقش رهبران استراتژیک در سازمان توجه شده است. تمایز مدیریت و رهبریتفاوت میان مدیریت و رهبری در چیست؟ از آنجا که در سازمانها رهبران باعث و بانی ۷۰ تا ۹۰ درصد تغییرات موفقیت آمیز هستند و مدیران تنها ۱۰ تا ۳۰ درصد در این امر دخیلند، پس تمایز قائل شدن میان این دو مهم است. رهبران اغلب بر کل سازمان، استراتژی‌ها و برنامه‌های بلند مدت توجه دارند و در درون سازمان نقشهای مهمی که بار ارزشی دارند بر عهده می گیرند. در مقابل، مدیران بیشتر بر برنامه های کوتاه مدت یا میان مدت و کارهای روزمره که قابل پیش بینی است، توجه دارند و بیشتر بر اجرای بهتر وظایف مشخص تأکید دارند. معمولاً مدیران سعی می کنند کارهای خود را با کارایی هر چه بهتر انجام دهند و موجب ارزش افزوده در سازمان شوند، ولی توجه اندکی به دور نمای آینده سازمان دارند. در مقایسه رهبری و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است: ۱. رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد، ولی مدیریت برای برخورد با پیچیدگی هاست. به عبارت دیگر، رهبران باعث ایجاد تغییر می شوند، ولی مدیران موجب ثبات می شوند. ۲. مدیران کارها را درست انجام می دهند، رهبران کارهای درست انجام می دهند. ۳. مدیریت برقراری یک رابطه اقتدارگرایانه است، ولی رهبری برقراری یک رابطه نفوذی و انگیزشی است. ۴. رهبران از طریق ایجاد چشم انداز نسبت به آینده جهت را مشخص می کنند، اما مدیران دست به برنامه ریزیهای رسمی و طراحی ساختارهای سازمانی خشک می زنند. ۵. رهبران نگرش شخصی و فعال نسبت به هدفها دارند، ولی مدیران نگرش غیر شخصی، اگر نگوئیم انفعالی نسبت به هدفها دارند. ۶. رهبران می توانند هدفهای گوناگونی داشته باشند، اما در مدیریت اولویت با هدفهای سازمانی است. ۷. رهبران به طریق ابتکاری و القایی با کارکنان مرتبط می شوند، اما مدیران با افراد از طریق نقشی که در توالی رخدادها یا فرایند تصمیم گیری ایفا می کنند مرتبط می شوند. ۸. در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست. هر کس بتواند بر تصمیم گیری دیگری اثر بگذارد او رهبر است و آنکه اثر پذیرفته، پیرو محسوب می شود، ولی در مدیریت سلسله مراتب مطرح است و ابزارهای نفوذ به طور سلسله مراتبی در اختیار مدیران قرار داده می شود. ۹. در رهبری عضویت ضرورت ندارد. رهبر می تواند فردی خارج از سازمان باشد و بر افراد سازمان نفوذ داشته باشد، اما در مدیریت عضویت شرط است. هم اکنون اغلب کارشناسان بر این باورند که بیشتر سازمانها، کمتر هدایت شده و بیش از حد مدیریت می شوند و پیشنهاد می کنند که باید تمرکز بیشتری بر ایجاد رهبری در سازمانها بشود، زیرا مسئولان امروزی سازمانها، بیش از اندازه بر حفظ جداول زمان بندی و عدم عدول از بودجه تأکید دارند و تلاش می کنند کاری را که روز قبل صورت پذیرفته اندکی بهبود بخشند. رهبری استراتژیک رهبری استراتژیک فرایندی است برای اثر گذاری بر موفقیت مطلوب چشم انداز که به وسیله رهبران مورد استفاده قرار می گیرد و با تأثیر گذاری بر فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع، هدایت از طریق سیاست گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده، مبهم، غیر قابل اطمینان و فزّار که با فرصتها و تهدیدها مشخص می شود، همراه است. این نوع رهبری شامل نوعی تصمیم گیری استراتژیک است که با در نظر گرفتن کلیه تمایلات، تفاوت‌های شخصیتی، برنامه ها، ذی نفعان سازمان و فرهنگهای مختلف، تحقق می یابد. برنامه‌هایی که این رهبران طرح ریزی می کنند باید عملی بوده، خوشایند و مقبول ذی نفعان سازمان و نمایندگان آنها و شرکای ملی و بین المللی سازمان قرار گیرند. از آنجایی که استراتژی به عنوان طرحی کلی برای دستیابی به هدف

تعریف می‌شود و هدف از آن برقراری ارتباط بین اهداف، روشها و امکانات است، هدف از رهبری استراتژیک تعیین اهداف، انتخاب بهترین روش رسیدن به این اهداف و استفاده از اثربخش‌ترین امکانات و وسایل است. استراتژی نوعی طرح است و رهبری استراتژیک تفکر و تصمیم‌گیری مورد نیاز برای ایجاد یک طرح مؤثر است. مهارتهایی که برای رهبری در سطح استراتژیک مورد نیازند، بسیار پیچیده‌تر و مبهم‌تر از مهارتهایی هستند که برای رهبری در سطوح فنی و عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در واقع این رهبران به سه نوع مهارت نیاز دارند: ۱- مهارتهای مفهومی: ایجاد یک چارچوب مرجع دانشی، مدیریت مسئله و تصویرسازی آینده؛ ۲- مهارتهای تکنیکی: درک سیستمی، توانایی برقراری روابط چندملیتی و فراملیتی در عرصه جهانی، شایستگیهای اجتماعی و سیاسی؛ ۳- مهارتهای بین فردی: توانایی ایجاد اجماع بر سر موضوعات بحث برانگیز، توانایی مذاکره، توانایی برقراری ارتباطات مناسب. به طور کلی، رهبری استراتژیک یعنی توانایی یک رهبر ارشد و با تجربه، که دارای چشم انداز و معرفتی برای ایجاد و اجرای طرحها و تصمیم‌گیریهای نتیجه‌گرا در محیطی استراتژیک، پیچیده، مبهم، نامطمئن و متغیر است. محیط استراتژیک رهبری از ویژگیهای اصلی رهبری استراتژیک تصمیم‌گیری بر اساس تغییرات دائمی محیط استراتژیک خارجی و داخلی سازمان و چگونگی تأثیر آنها بر تخصیص بهینه منابع و اعضای سازمان است. اما محیط استراتژیک چیست؟ محیطی است متشکل از چهار بخش مجزا و مرتبط به هم شامل: محیط‌های محلی، ملی، نظامی و بین‌المللی. رهبران استراتژیک در چنین محیطی باید به عوامل و بازیگران زیادی توجه داشته باشند. با وجودی که اجزای تشکیل‌دهنده محیط استراتژیک هم مکمل و هم متضاد یکدیگرند، ولی رهبرانی که تصمیمات استراتژیک می‌گیرند نمی‌توانند اجزای آن را به صورت جداگانه در نظر آورند. نقش رهبران استراتژیک در سازمان‌ها رهبری استراتژیک بدین گونه است که این رهبران مستقیماً بر افراد تأثیر نمی‌گذارند، بلکه از طریق تأثیرگذاری بر سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی به نتایج مطلوب و مورد نظر می‌رسند. یکی از این روشها تأثیرگذاری از طریق فرهنگ سازمانی است. فرهنگ معمولاً طریقه درست انجام کارها را به کارکنان نشان می‌دهد، ولی اگر این طریقه انجام کار با چشم اندازهای آتی سازمان مغایرت داشته باشند به عنوان مانعی در سر راه ایجاد تغییر در خواهد آمد. بر این اساس عده‌ای از محققان رهبر استراتژیک را در حکم مغز متفکری اسمی برای سازمان یا واحدهای فرعی آن مطرح کرده‌اند که بر کل سازمان متمرکز است. مسئولیت چنین رهبری (در نقش مغز متفکر اسمی) ایجاد سازمانی اثربخش و اجزای اصلی این نوع سبک رهبری مسیر یابی و فرهنگ سازی است. رهبر از طریق مسیر یابی، سازمان را با محیط خارجی مرتبط می‌سازد و همزمان با آن از طریق فرهنگ سازی، افراد مناسب را برای دستیابی به اهداف سازمانی تربیت می‌کند. چنین رهبری باید تعیین کند که سازمان به کجا می‌رود و برای این منظور چگونه سازمانی باید باشد. این فرایند در شکل (۱) قابل مشاهده است. نکته قابل توجه در سبک رهبری استراتژیک این است که ایفای نقش مغز متفکر سازمان فقط محدود به مدیران ارشد سازمان نیست، یعنی همه مدیران سازمان می‌توانند در حیطه مسئولیت خود نقش رهبری استراتژیک را بازی کنند و به عنوان رهبر کل سازمان، رهبر یک بخش، رهبر یک قسمت، یا حتی رهبر یک گروه کاری ایفای نقش نمایند. آنان متعلق به هر سطح سازمانی که باشند، باز هم اجزای اصلی این نقش رهبری، مسیر یابی و فرهنگ سازی است. بدون توجه به این که واحد سازمانی آنان چقدر کوچک است، همه مدیران باید به فراتر از عملیات روزانه خود توجه کنند و بهترین روش را بیابند (مسیر یابی) و جو مناسبی برای اجرای آن ایجاد کنند (فرهنگ سازی) تا اثربخشی واحد سازمانی خود را در انجام کارهای درست، بهبود دهند. مدل ستاره‌ای رهبری استراتژیک که در شکل (۲) قابل مشاهده است، توسط نیکولز به عنوان یک راهنمای قدرتمند مفهومی و بصری برای رفتارهای استراتژیک معرفی شده است. این مدل، با ارزش قائل شدن به مشتری، فعالیت‌های اصلی را که به صورت مستمر باید هدایت شوند، مشخص و از دیدگاه رهبری به استراتژی نگاه می‌کند که این امر مستلزم توجه برابر به مسیریابی و فرهنگ سازی است. یعنی در ایفای نقش رهبری، تدوین استراتژی و اجرای آن دو فرایند مجزا و یا متوالی نیستند، بلکه هر دو مکمل همدیگر هستند. منطبق مدل ستاره‌ای به این صورت است: مرحله اول اساسی‌ترین مرحله است

و نیت استراتژی را مشخص می‌کند، دو مرحله بعدی در ارتباط با تدوین استراتژی یا مسیر یابی هستند و بالاخره دو مرحله پایانی در رابطه با اجرای استراتژی یا فرهنگ سازی‌اند. بنابراین مدل ستاره‌ای علاوه بر اینکه راهنمایی برای رهبران استراتژیک فراهم می‌کند، در عین حال شکاف بین تدوین استراتژی و اجرای آن را نیز پُر می‌کند. نتیجه‌گیریتاکنون در خصوص رهبری استراتژیک پژوهشهای چندی صورت گرفته و با توجه به اینکه این سبک رهبری قابل آموزش است، محققان برای رهبران استراتژیک ویژگیهایی از جمله: حساسیت شدید نسبت به محیط، استقلال، دوراندیشی، مسیر یابی و فرهنگ سازی، را عنوان و از خود-تنظیمی به عنوان مبنای اصلی رهبری استراتژیک یاد کرده‌اند. از آنجایی که رهبران استراتژیک در ایجاد و ابلاغ چشم اندازی استراتژیک و قابل فهم برای سازمان نقشی اساسی بر عهده دارند، وظایف اصلی آنان به این شرح بیان شده است: ۱- ایجاد چشم انداز ۲- فرهنگ سازی ۳- برقراری روابط سازمانی مناسب ۴- برقراری روابط فرا سازمانی و چند ملیتی مناسب ۵- نماینده سازمان ۶- مدیریت و رهبری تغییر. به طور کلی فرایند رهبری استراتژیک از درون سازمان و بر اساس تحلیلی که رهبر از محیط استراتژیک و اعضای سازمان به عمل می‌آورد آغاز می‌شود. سپس رهبر استراتژیک بر مبنای ارزشهای فردی و سازمانی و با بهره‌گیری از مهارتهای فنی، عاطفی و معنوی، چشم‌انداز سازمان را تدوین می‌کند. در مرحله بعد بر اساس اینکه سازمان در چه صنعتی فعالیت دارد، مشتریان آن چه کسانی هستند، توانمندیهای اصلی آن چیست و چه محصولات و خدماتی ارائه می‌دهد، مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان تدوین می‌شوند. اهداف استراتژیک مبنایی برای تهیه استراتژی‌ها هستند که این استراتژی‌ها می‌توانند در سطوح سازمانی، بخشهای کاری و حتی در سطح فردی و عملیاتی تدوین شوند. البته در این زمینه یکی از روشهای مؤثر مقایسه خود با سایر همکاران و رقبا و الگوسازی از فعالیتهای آنان است. یکی از دشوارترین مراحل فرایند رهبری استراتژیک، فرایند تغییر است که اگر بدرستی اجرا و منجر به یادگیری شود، می‌توان امیدوار بود که دستیابی به اثربخشی سازمانی محقق شده است. مرحله پایانی در فرایند رهبری استراتژیک به ارزیابی استراتژی اجرا شده مربوط است که می‌توان در این زمینه نیز از مدل‌های PDCA و یا مدل تعالی سازمانی EFQM بهره جست. \*تدبیر منابع ۱- فرد آر. دیوید (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک، چاپ دوم، دفتر نشر پژوهشهای فرهنگی. ۲- رضائیان، علی (۱۳۸۳). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت. ۳- عابدی جعفری، حسن و محمد مرادی (۱۳۸۵). رهبری معنوی، اولین همایش ملی مدیریت و رهبری سازمانی ۶-۵ تیر ماه ۱۳۸۵، تهران. ۴- موغلی، علی رضا (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. دانش مدیریت، شماره ۶۲: ۱۰۰-۷۷. ۵- یوکل، گری (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمانها. چاپ اول، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

۶- Appelbaum, S. H. St-Pierre, N. and Glavas, W. (۱۹۹۸), Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity, Management Decision, Vol. ۳۶, No. ۵, pp. ۲۸۹-۳۰۱.۷ - Cacioppe, R. (۱۹۹۷), Leadership moment by moment\_ Leadership & Organization Development Journal. Vol. ۱۸, No. ۷, pp. ۳۳۵-۳۴۵.۸ - Daft, R. L. (۲۰۰۶), The New Era Of Management. International Edition, South-Western.۹ - Dehler, G. E. and M. Ann Welsh, M. A. (۱۹۹۴), Spirituality and Organizational Transformation, Journal of Managerial Psychology, Vol. ۹, No. ۶, pp. ۱۷-۲۶.۱۰ - Eisenbach, R., Watson, k. and pillai, R. (۱۹۹۹), Transformational Leadership in the Context of Organizational change, Journal of Organizational Change Management, Vol. ۱۲, No. ۲, pp. ۸۰-۸۸



## سیداحمد ابراهیمی

مقدمه: در یک تقسیم‌بندی کلی، دو پدیدار درباره رهبری، قابل تصور است؛ یکی دیدگاهی الهی و دیگر، دیدگاهی غیرالهی (مادی). در یکصد سال گذشته، دیدگاه دوم از سوی همه پژوهشگران و محققان پدیدۀ رهبری، پذیرفته شده است؛ به طوری که میتوان گفت: تمامی تئوریهای موجود رهبری، از همین دیدگاه سرچشمه گرفته است. اما از دیدگاه اول، حتی یک تئوری هم، مطرح نشده است. برآستی، علت این امر چیست؟ بارها شنیده‌ایم که گفته میشود: در نزد مردم عادی، دشوارترین کارها «فکر کردن» است. به عقیده ما، حتی نزد متفکران نیز سختترین کار، فکر کردن است. پرداختن به مسئله رهبری از دیدگاه اول، بسیار مشکلتر و پیچیدهتر است؛ زیرا برای ارائه پاسخی قابل قبول و قانع کننده به معمای رهبری، ابتدا باید به یک دسته پرسشهای دشوار و اساسی پاسخ گفت. از آنجا که پاسخ به سؤالاتی همچون: هدف از آفرینش انسان، ماهیت انسان، دلایل ارسال رسولان، وظیفه و رسالت انسان و سؤالات اساسی دیگر، بسیار پیچیده و سخت به نظر میرسند، محققان و پژوهشگران، از دیدگاه اول صرف نظر کرده و به دیدگاه دوم روی آورده‌اند. این نکته مسلم است که انسان، مخلوق خدا و موجودی دو بعدی (الهی و مادی) است. از طرفی، رهبری نیز موضوعی مرتبط با انسان، و چگونگی نفوذ در رفتار و افکار او است. بنابراین، برای ارائه یک تئوری جامع رهبری، باید از هر دو دیدگاه استفاده کرد. در دیدگاه اول، بحث از این است که انسان چگونه موجودی است؟ برای چه هدفی آفریده شده است؟ چه نیازهایی دارد؟ و در دیدگاه دوم، فقط اهداف مادی و نیازهای مادی، بحث و مطالعه میشود. از آنچه گفته شد، معلوم میشود که ارائه هر تئوری در زمینه رهبری، بدون توجه جدی به دیدگاه اول، منجر به یک تئوری ناتمام خواهد شد. تئوریهای موجود در زمینه رهبری، کامل و ایده‌آل نیست. این تحقیق بر آن است که با ارائه یک تئوری جامع که برخاسته از دو دیدگاه الهی و غیرالهی نسبت به مسئله رهبری است، نقص و کمبود تئوریهای موجود را برطرف کند. سرگذشت رهبر رهبری یکی از قدیمیترین پدیدههای جوامع بشری محسوب میشود. اگر رهبری را نوعی هدایت و نفوذ در رفتار دیگران بدانیم، میتوانیم بگویم از روزی که خداوند بشر و عالم را آفرید، رهبری و هدایت نیز آشکار گشت. وقتی که خداوند عالمیان، جهان و انسان را آفرید، آن را به حال خود رها نکرد، بلکه زمام هدایت و رهبری را خود در دست گرفت. در این باره خداوند از زبان حضرت موسی (ع) در قرآن میفرماید: «ربنا الذی اعطی کل شیء خلقه ثم هدی» [۱] (پروردگار ما کسی است که بعد از آن که همه چیز را آفرید، آن را هدایت کرد). پس رهبری، هم در عالم انسانی و هم در عالم خلقت و طبیعت، قابل مشاهده میباشد. از آنجا که خالق انسان و طبیعت هر دو یکی است، هیچ منافات و تضادی بین این دو رهبری وجود ندارد. خداوند، رهبری، هدایت و کنترل طبیعت را خود در دست گرفت، و رهبری بشر را به دست انسانهایی سپرد که در امر رهبری و هدایت، با او ارتباط دارند و از او پیروی میکنند. اینان، همان پیامبران الهیاند، که موظفند انسانها را به سوی خداوند هدایت و رهبری نمایند. اساس و محور رهبری پیامبران، خدا و اهداف الهی و انسانی بود. این نوع رهبری به تعبیر ما، «رهبری خدامدار» نامیده میشود. البته در طول تاریخ، نوعی دیگر از رهبری را میبینیم که اساس و محورش، خدا نیست؛ بلکه چیزهایی از قبیل «زیردستان»، «کار» و ... است که در کانون توجه رهبران قرار گرفته است. ما این نوع رهبری را، «رهبری غیرمدار» نامیده‌ایم، که غیرخدا به جای «خدا» محور همه چیز قرار گرفته است. البته با یک تحلیل موشکافانه، میتوان به این نتیجه رسید که: «رهبری غیرمدار» همان «رهبری خودمدار» است، زیرا رهبران برای رسیدن به اهداف «خود»، به پیروان، موقعیت، ماهیت کار و ... توجه میکنند تا زودتر و با موفقیت به اهداف «خود» برسند. بنابراین، میتوان پیامبران و سایر پیروان آنها را «رهبران خدامدار» و تمامی رهبران دیگر، اعم از رهبران سیاسی، اقتصادی، سازمانی، نظامی و اجتماعی را، «رهبران غیرمدار» نامید. رهبران خدامدار به هنگام رهبری، خدا را محور و اساس رهبری خود قرار میدهند و به همین خاطر مسیر حرکت خود را با مسیر حرکت عالم خلقت و طبیعت، هماهنگ و سازگار میکنند. در نتیجه، هیچ تراحمی با طبیعت و محیط زیست ندارند، هیچ پیامد و تأثیر نامطلوبی بر دیگر مخلوقات خداوند و سایر انسانها نمیگذارند، و عرصه را بر آنها تنگ

نمیکنند. اما رهبران غیرمدار، انگیزهای جز رسیدن به اهداف خود ندارند. آنان آهنگ حرکت عالم خلقت را نمیدانند، و به نظم هستی و طبیعت نیز توجهی نمیکنند. بنابراین، انگیزهای ندارند که اهداف خود را با غایت و مقصد عالم و خواست خداوند، هماهنگ و همسو نمایند. در نتیجه، میبینیم که پیامدها و آثار نامطلوب و مخربی، از آنها برجای میماند. تئوری رهبری علی (ع) تئوری رهبری علی (ع) از دیدگاه نویسنده، از دو منبع سرچشمه میگیرد: یکی دستاورد تئوریها و الگوهای رهبری، که در صد سال گذشته از سوی دانشمندان و صاحب نظران رهبری، ارائه شده است. و دیگر، گفتهها، نوشتهها و سیره حضرت علی (ع) که در منابع متعددی مطرح شده است. در آغاز، برای اینکه تصویر روشنتری از تحقیقات گذشته در ذهن داشته باشیم، بار دیگر تئوریهای رهبری را به صورت اجمالی و گذرا مرور میکنیم. پژوهشگران اولیه برای دادن پاسخ روشن به معمای رهبری، «صفات» رهبران موفق را محور مطالعات و پژوهشهای خود قرار دادند. در این راستا، «تئوریهای صفات» یکی پس از دیگری ارائه شد. این نگرش در مطالعات رهبری، حدود ۵۰ سال به طول انجامید و حاصل آن، تهیه فهرستهایی از صفات رهبران موفق بود. از آنجا که نتایج این مطالعات با یکدیگر سازگاری نداشت و بعضاً بسیار غیرمنطقی و دور از عقل بود، دانشمندان تصمیم گرفتند نگرش خود را تغییر دهند و به جای توجه به «صفات»، «رفتارهای قابل مشاهده» رهبران را به عنوان محور پژوهشهای خود برگزینند. مطالعه بر روی «رفتار» رهبران، چند دهه ادامه یافت. در نتیجه، در این مطالعات دو نوع رفتار اصلی شناسایی شد؛ یکی «رفتار کارگرا»، و دیگری «رفتار کارمندگرا». محققان اولیه، پژوهشگران دانشگاه میشیگان، تصور میکردند که این دو شیوه رهبری بر روی دو سر یک طیف قرار دارند؛ یعنی، یک رهبر یا کارگرا است یا کارمندگرا. اما در مطالعات رهبری ایالت «اوهایو»، معلوم شد که هر یک از این دو شیوه رهبری، طیف و بعد مستقلی دارند؛ به طوری که یک رهبر میتواند هم در حد بالایی کارگرا باشد، و هم در حد بالایی کارمندگرا. بدین ترتیب، نگرش دو بعدی، جایگزین نگرش یک بعدی نسبت به مسئله رهبری شد. نگرش رفتاری در رهبری، چند دهه وقت، سرمایه و انرژی پژوهشگران را مصروف خود کرد، اما دستاورد قابل ملاحظهای را در پی نداشت. محققان نتوانستند یک رابطه مشخص و روشنی بین شیوه رفتار رهبر و عملکرد زیردستان بیابند، زیرا در شرایط و موقعیتهای مختلف، نتایج متفاوتی به دست میآمد. ناگزیر، پژوهشگران با معطوف کردن توجه خود از «رفتار رهبر» به «موقعیت رهبری»، تئوریهای «اقتضایی» متعددی را تدوین و ارائه کردند. از الگوهای اقتضایی در شرکتهای سازمانهای بسیاری استفاده شد، اما نتایج دلخواه و مورد انتظار به دست نیامد، و پاسخ نهایی به رهبری داده نشد. در سالهای اخیر، بار دیگر توجه دانشمندان رهبری به صفات و ویژگیهای رهبران موفق جلب شده است. موضوع رهبران: «فرهمنده» (تعالی بخش)، «تحولزا» و «معنوی» و «جایگزینهای رهبری» و «دیدگاههای اسنادی»، حاکی از آن است که تئوریهای اقتضایی نیز نتوانسته است معمای رهبری را حل کند. از بررسی تئوریهای رهبری، به این نتیجه میرسیم که توجه به «صفات»، «رفتار» و «موقعیت»، هیچکدام نتوانستند داروی شفابخش رهبری باشند. اکنون، این سؤال پیش میآید که: پس به چه چیزی باید توجه کرد؟ و چه عاملی را باید در کانون توجه قرار داد؟ در تدوین یک تئوری جامع رهبری، چه عاملی باید محور اساسی پژوهش و مطالعه قرار گیرد؟ این تحقیق، در جستجوی یافتن این عامل مهم و شروع تدوین آن تئوری جامع است، تا بتواند به همه سؤلهایی که در زمینه رهبری مطرح است، پاسخ مناسب دهد. نویسنده امیدوار است تا خوانندگان و دانشپژوهان لایق، اشکالهای این نوشته را اصلاح کنند و این کوشش و تلاش ابتدایی و ناقص را با همت بلند خود کامل نمایند. تئوریهای صفات، رفتاری و اقتضایی، هر یک به ترتیب «صفات»، «رفتار رهبر» و «عوامل موقعیتی» را در کانون توجه خود قرار دادند، اما هیچکدام از آنها نتوانستند گره کور پدیده رهبری را باز کنند و مسئله پیشینی رهبری موفق را حل نمایند. در تئوری رهبری حضرت علی (ع)، «خداوند» محور و اساس همه تلاشها و کوششهاست. مطابق این تئوری، موفقیت رهبری در همه شرایط و موقعیتهای بستگی به میزان توجه و اهمیتی دارد که رهبر نسبت به خداوند مبذول میدارد. تئوری رهبری حضرت علی (ع) با تئوریهای دیگر رهبری نه تنها تضادی ندارد، بلکه با آنها سازگار است؛ زیرا الگوی رهبری علی (ع)، شکل کاملتری از الگوهای قبلی است. با این تفاوت،

برخلاف تئوریهای صفات، رفتاری و اقتضایی، بیشترین اهمیت به خداوند و به عبارت دیگر به مقوله‌هایی همچون: «اخلاق»، «معنویت»، «صداقت» و «انسانیت» - که همه ناشی از نگرش خداگرایی است - داده میشود. البته، باید توجه داشت که مقوله‌هایی همچون: حق، اخلاق و انسانیت که در این تئوری بحث میشوند، معانی عمیقتر و گستردهتر از معانی متعارفی دارند، که در نوشته‌ها و مقاله‌های مدیریت به چشم می‌خورد. مطابق الگوی رهبری حضرت علی (ع)، غیر از خداوند - که عامل محوری و اساسی است - عوامل دیگری همچون: ویژگیهای شخصیتی و رفتاری رهبر، پیروان و دیگر عوامل موقعیتی، مثل: همکاران رهبر، بالادستان رهبر و فرهنگ سازمان، بر فرآیند رهبری اثر می‌گذارند. الگو پیشینی میکند که اگر رهبر یک انسان اخلاقی باشد؛ یعنی، کسی باشد که رضایت خداوند، هدف اولیه و اساسی او باشد، و همچنین عوامل موقعیت دیگر نیز مورد توجه او قرار گیرد، میتوان انتظار داشت که رهبری اثربخش و موفقیت‌آمیز باشد. در این الگو، دو نوع رفتار برای رهبر قابل تصور است: رفتار «خدا مدار» و رفتار «غیرمدار». چنانچه رهبر در کاری که انجام میدهد رضایت خداوند را در نظر داشته باشد، رفتارش خدامدار است. البته، این کار مراتب و درجات مختلفی دارد، که از کم آغاز و بتدریج زیاد میشود. رفتار غیرمدار، رفتاری است که در آن هیچ توجهی به رضای خداوند نمیشود. در عوض، به وظیفه یا کار، یا به رابطه یا کارمند توجه میشود. بنابراین، چنانچه رفتاری «خداگرا» نباشد، میتواند «کارگرا» یا «کارمندگرا» باشد. این دو نوع رفتار (کارگرا و کارمندگرا) میتوانند با یکدیگر ترکیب شوند و چهار سبک مختلف رهبری را پدید بیاورند، که عبارتند از: ۱. توجه اندک به کار، توجه اندک به کارمند (ربع اول) ۲. توجه اندک به کار، توجه زیاد به کارمند (ربع سوم) ۳. توجه زیاد به کار، توجه زیاد به کارمند (ربع چهارم) ۴. توجه زیاد به کار، توجه اندک به کارمند (ربع دوم) از ترکیب دو بعد «خداگرایی» و «غیرگرایی»، چهار سبک رهبری به دست می‌آید. مقایسه و نتیجه‌گیری ۱. واژه‌های: «رهبر» و «رهبری» در زبان فارسی، واژه‌های " leader " و " to lead " در زبان انگلیسی، و همچنین واژه‌های: «القائد» و «القیاده» در زبان عربی، نکات و مطالب زیر را در بردارند: ۱. وجود پیرو: برای آنکه فرآیند رهبری تحقق یابد، باید فرد یا افرادی باشند که به وسیله رهبر، هدایت و رهبری گردند. به این افراد، اصطلاحاً پیرو، زیردست یا کارمند گفته میشود. ۲. وجود رهبر: ضرورت و اهمیت وجود رهبر برای هماهنگی، سازماندهی و جهت‌بخشی افراد، بر کسی پوشیده نیست. روانشناسان، جامعه‌شناسان و همه صاحب‌نظران و اندیشمندان بر این نکته اتفاق نظر دارند که مردم برای کاستن از فشارهای ناشی از مسئولیتها، خطرها و برای تحقق اهداف خود، تمایل دارند به فردی به عنوان رهبر که او را تحقیق‌بخش اهداف و مرجع مشکلات و تصمیم‌گیریهای خود میدانند، روی آورند و از او کمک بخواهند. ۳. وجود مقصد: به هنگام بحث از رهبری و هدایت، اولین سؤالی که به ذهن متبادر میشود، این است که هدایت به سوی چه چیزی؟ چه کسی؟ و چه هدفی؟ ۴. وجود راه: بعد از آنکه هدف و مقصد مشخص گردید، نوبت پاسخ به پرسش: «از چه راهی» فرا میرسد. برای رسیدن به قله کوه، مسیرهای متعدد و گوناگونی قابل تصور است. لیکن رهبر خوب و شایسته، کسی است که بهترین راه را با توجه به وضعیت و تواناییهای زیردستان و پیروانش انتخاب کند. به نظر میرسد برای انتخاب هدف و مقصد، باید نیازهای پیروان را در نظر داشت. رهبر حقیقی، کسی است که نیازهای حقیقی پیروان، ملاک تصمیم‌گیری، تعیین هدف و مسیر رهبری او است. البته، همه پیروان رهبر در یک سطح از بلوغ فکری و اعتقادی قرار ندارند. لذا بسیاری از اوقات، آنان چیزهایی را میخواهند که منجر به منافع و مصالح واقعیشان نمیشود، یا فقط منافع آنی و زودگذر دارد و در درازمدت به آنان زیان خواهد رساند. اگر پدر و مادر به همه خواسته‌های کودک پاسخ مثبت دهند، و او را در انتخاب هر هدف و مسیری آزاد و مختار بگذارند، چه بسا کودکشان هرگز به اهداف بلند و متعالی نرسد. بنابراین، رهبر حقیقی باید مانند پدر یا مادر، بین خواسته‌های پیروان و نیازها و مصالح واقعی آنان جمع نماید و یک تعادل مطلوب را برقرار کند. موجودات مختلف، نیازهای متفاوت دارند. گیاهان برای رشد و شکوفایی، به آب، خاک و نور خورشید نیازمندند. حیوانات احتیاج به مراقبت بیشتری دارند تا تواناییهای بالقوه آنها، به فعل درآید. از آنجا که انسان موجود پیچیده‌تری است، بنابراین نیازهای گوناگونی دارد. انسان تا وقتی در رحم مادر است، غذای عمده‌اش خون و محل رشد و

نموش مکانی تنگ و تاریک است. وقتی انسان به دنیا می‌آید، تا مدتی شیر، همه نیازها و احتیاجات او را برآورده میکند. اما بتدریج که بزرگ میشود، نیازهای دیگری پدیدار میگردد. از آنجا که انسان موجودی دو بعدی (روحانی و جسمانی) به شمار میرود، بنابراین نیازهای او دو دسته است. در مراحل بالای رشد، نیازهای سطوح بالاتر مطرح میشود. در این حالت، غذا، امنیت، مسکن و تعلقات اجتماعی، به تنهایی پاسخگوی همه نیازهای او نخواهد بود. بدیهی است، انسان به دلیل آنکه آفریده خداست، در درونش، احساس وابستگی و تعلق به خداوند میکند، که نباید این خواسته، کشش و تمایل درونی او، بیپاسخ بماند. از آنچه گفته شد، میتوان نتیجه گرفت که: رهبر حقیقی باید با در نظر گرفتن نیازهای حقیقی پیروان، اهداف حقیقی و متعالی را در نظر بگیرد، و مسیری را انتخاب کند که در طی آن مسیر، با پیامدها، عوارض و خطرات نامطلوبی مواجه نشود؛ زیرا در این صورت، از ادامه راه باز میماند و از رسیدن به اهداف حقیقی خود محروم خواهند شد. با این توضیحات هم نیازهای کارکنان، هم ویژگیهای رهبر و هم مشخصات لازم هدف و راه مطلوب، شناسایی شد. بنابراین، چنانچه یک یا چند مورد از موارد فوق در فرآیند رهبری دیده نشود یا از آن غفلت گردد، آن رهبری خارج از چارچوب و دیدگاههای تئوری ارائه شده در این تحقیق قرار میگیرد. ۲. جستجو و تفحص در نهج‌البلاغه و منابع تاریخی، ما را به این نتیجه میرساند که حضرت علی (ع) از طرفی، به دلیل وظیفه و تکلیف هیچ مصلحتاندیشی، اهمال و سستی را نمیدررفتند و از طرف دیگر، ارتباط انسانی، اخلاقی و صمیمی را در کانون توجه خود قرار میدادند؛ به طوری که امام (ع) به نیکوکاران نیکی میکردند، نسبت به آدمهای مشکوک، مغرض و متکبر، سرسخت بودند، و توجه به خدا و کسب رضای الهی، شعار همیشگی ایشان در همه شرایط و موقعیتهای بود. بنابراین، از دیدگاه امام اول شیعیان، علی (ع)، بنیانهای رهبری، بر چهار پایه اساسی: خدا، کار، کارمند و موقعیت قرار میگیرد که بیتوجهی به هر کدام از آنها، موجب موفق نبودن در امر رهبری ایده‌آل میشود. ۳. تئوری رهبری حضرت علی (ع) میکوشد تا ضمن استفاده از دستاورد مطالعات و تئوریهای رهبری، با افزودن بعد «خداگرایی» به ابعاد «وظیفه‌گرایی» و «کارمندگرایی»، تصویری کاملتر و کارآمدتر از رهبری، ارائه کند. ۴. مطالعات رهبری دانشگاه میشیگان و مطالعات رهبری ایالت اوهایو، پایه و مبنای مطالعات رهبری در دهه‌های بعدی قرار گرفت؛ به طوری که استخوانبندی بسیاری از تئوریها و الگوهای رهبری، همان دستاوردهای اولیه مطالعات رهبری است. در تئوری رهبری امیرمؤمنان علی (ع)، این اسکلت بیجان جان میگیرد، و گوشت، پوست، خون و روح نیز بدان افزوده میشود. ۵. در بسیاری از تئوریهای رهبری، بهترین سبک رهبری وجود ندارد. اما در تئوری رهبری حضرت علی (ع)، یک بهترین سبک وجود دارد و آن، سبک «ایده‌آل» یا «شایسته» میباشد. ۶. در بسیاری از تئوریهای موجود رهبری، به انسانها ذاتاً توجه نمیشود، بلکه توجه به انسانها به خاطر افزایش کارآیی و بهره‌وری است. اما در رهبری علی (ع)، افزایش کارآیی و در نتیجه افزایش رفاه و برخورداری کارکنان، وسیله‌ای برای تکامل، رشد و بلوغ فکری، انسانی و اخلاقی کارکنان است. ۷. برخلاف الگوی فیدلر، رهبر انعطاف‌پذیر است و با توجه به شرایط و موقعیتهای، شیوه رفتاری خود را تغییر میدهد، اما هیچگاه از یک چارچوب مشخص و معین بیرون نمیرود. همچنین، رهبری امری قابل انتقال است، که به واسطه تعلیم و تربیت به دیگران منتقل میشود. ۸. تئوری رهبری حضرت علی (ع)، به انسان یک دید بلندمدت و عاقبتاندیش القا میکند. اما تئوریهای موجود رهبری، دیدگاه کوتاهمدتی به انسان القا میکند که حداکثر برد آن از نظر زمانی، از چندین سال فراتر نمیرود. ۹. در تئوری رهبری علی (ع)، هم به مبدأ آفرینش و هم به غایت و مقصد آن، توجه جدی میشود. اما در تئوریهای موجود، فقط منافع آنی و کوتاه مدت در نظر گرفته میشود. بنابراین، رهبری حضرت علی (ع) را میتوان به معنای واقعی کلمه، رهبری نامید؛ زیرا متضمن مسیر و مقصد اصلی کارکنان است. اما رهبری به معنای مصطلح و متعارف این گونه نیست و لذا بهتر است آن را «مدیریت» بنامیم تا «رهبری». ۱۰. رهبری حضرت علی (ع) در راستای رهبری انبیا و پیامبر الهی، و در نتیجه مطابق خواسته و رضایت خداوند، و هماهنگی با نظام خلقت و طبیعت است. بنابراین، اجرای این گونه رهبری، عرصه را بر دیگر انسانها و موجودات دیگری که منافع مشترک ظاهری با ما ندارند، تنگ نمیکند و هیچ لطمه و خسارتی به طبیعت و محیط زیست

نمیرساند. اما رهبری متداول و رایج، به این امر بیتوجه است و در نتیجه، پیامدها و لطمه‌های جبرانناپذیری را به دنبال دارد. ۱۱. در تئوری‌های اولیه، صفات و ویژگی‌های شخصیتی رهبر، در تئوری‌های رفتاری رفتار رهبر، و در تئوری‌های اقتضایی موقعیت و شرایط، اساس بحث و مطالعات بود. اما در رهبری حضرت علی (ع) در کنار توجه به سایر عوامل، «خدا» در کانون توجه و تأکید قرار می‌گیرد. ۱۲. ضرورت، اهمیت و فواید مشورت، بارها و بارها از سوی امام (ع) تأکید شده است، امام (ع) گاهی آن را عامل موفقیت میدانند: «شاو روا فالنجاح فی المشاوره» [۲] (مشورت کنید زیرا موفقیت در مشورت است). گاه، امام علی (ع) از آن، به عنوان با اعتمادترین پشتیبان یاد میکنند: «لامظاهره اوثق من مشاوره» [۳] (هیچ پشتیبان و نقطه اتکایی، مطمئنتر از مشاوره با افراد نیست). گاه، حضرت (ع) مشورت را شریک شدن در عقول مردم میدانند: «من شاور الرجال شارکها فی عقولها» [۴] (مشورت با دیگران، شرکت در سود جستن از عقول آنها است). و گاهی، امام (ع) از آن، به عنوان عامل جلوگیری از خطاها و لغزشها یاد میکنند: «المستشیر متحصن من السقط» [۵] (فردی که با دیگران مشورت میکند، از افتادن در اشتباهها و لغزشها مصون است). ۱۳. مسئله مهم دیگر اینکه، در نهج‌البلاغه و سخنان حضرت (ع) تجربه به عنوان مسئله‌های بسیار با اهمیت تلقی گشته است؛ به طوری که از نظر امام (ع)، هر کس با تجربه‌تر است، رأی و نظرش هم بهتر و مورد اعتماد بیشتر است. حضرت (ع) در این باره فرمودند: «رأی الرجل علی قدر تجربته» (میزان اطمینان به نظر و ایده فرد، بستگی به مقدار تجربهای دارد که در آن کار اندوخته است) یا در حدیثی دیگر، می‌فرمایند: «العقل حفظ التجارب» [۶] (اندوختن تجربه، نشانه عقل است). پس، هر کس که با تجربه‌تر است، عاقلتر به شمار می‌رود. به عبارت دیگر، برای گزینش و انتخاب افراد برای مناصب مختلف، اعم از رهبری یا غیر آن، بهتر است که تجربه فرد در آن کار نیز یکی از معیارهای گزینش باشد. ارائه چند پیشنهاد. ۱. به استادان و دانشجویان محترم، بویژه به مسئولان برنامه‌ریزی دروس مدیریت، توصیه می‌شود که در کنار تدریس و ارائه تئوریا و الگوهای که مانند مدهای زودگذر می‌آیند و می‌روند (هارولد جی نین)، به مطالعه و تدریس دیدگاه‌های حضرت علی (ع) درباره رهبری، بطور جدی توجه کنند. جای بسی تأسف است، که در یک کشور بزرگ و مهم اسلامی - که پایگاه تشیع و کانون علاقه و محبت به امام (ع) است - نه تنها افراد عادی و دانش‌آموزان مدارس دبیرستانها، بلکه دانشجویان و استادان دانشگاهها نیز که مغز متفکر و تعیین کننده مسیر حرکت جامعه به شمار می‌روند، شناخت چندانی از دیدگاه‌های آن حضرت در زمینه‌های: اجتماعی، اعتقادی، سیاسی و بویژه مدیریتی ندارند، هیچ انگیزه‌های هم برای آگاهی از آن در خود نمی‌بینند و فقط به تئوریا و مدل‌های خاصی - که در شرایط و مقتضیات دیگری متولد شده‌اند - اکتفا و اعتماد میکنند. ۲. به مسئولان نظام و مدیران سازمانها و شرکتهای دولتی و غیردولتی پیشنهاد و توصیه می‌شود که با توجه به نتایج این تحقیق، از افرادی به عنوان مدیر یا رهبر استفاده کنند، که در کنار توجه به موفقیت و اثربخشی، به نماد شایستگی - که متضمن همسویی با اهداف الهی و رضایت خداوند است - کمال اهمیت را بدهند؛ زیرا اثبات می‌شود که این شیوه رهبری هم کارآیی را بالا می‌برد، هم منجر به شکوفایی اخلاق و کمالات انسانی می‌شود، و همچنین جلوی بروز عواقب و پیامدهای نامطلوب برای فرد و جامعه را می‌گیرد. \*منبع: فصلنامه اندیشه صادق، مرکز تحقیقات دانشگاه امام صادق (ع)

## رهبری کاریزماتیک

سیدوحید کمالیان - حمیدرضا اسماعیلی

چکیده: انسان‌ها، روابط متعددی با یکدیگر برقرار می‌کنند (دوستی، خویشاوندی) که رهبری نیز یکی از آنهاست. در این رابطه، نفوذگذاری از یک سو و نفوذپذیری از سوی دیگر اتفاق می‌افتد. آن چه در این میان رخ می‌دهد، اطاعت است. رهبری کاریزماتیک، نوعی سبک رهبری است که به برقراری چنین رابطه‌ای بدون اعمال زور یا پاداش‌های مالی منجر می‌شود. رهبری کاریزماتیک از سوی نظریه پردازان سازمانی، مورد کم توجهی قرار گرفته است. این مشکل تا اندازه‌ای به فقدان چارچوب فکری

سیستماتیک نسبت داده می‌شود. در این مقاله سعی شده است تا رهبری کاریزماتیک و خصوصیت‌های آن مورد بررسی بیشتر قرار گیرد. مقدمه: در دنیای سازمانی نوین، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های تأثیرگذار بر جوامع، عنصر مدیریت است که شکل مطلوب آن مدیریت همراه با رهبری تلقی می‌شود. رهبری یکی از مفاهیم بنیادین اداره جامعه بوده و با تحولات اجتماعی همراه است، زیرا بنیان نظم و اداره هر جامعه و سازمان، بر مبنای آن بنا نهاده شده است. بدون رهبری، پیش بردن اهداف اجتماعی و رسیدن به مطلوب‌ها، یا امکان‌پذیر نبوده یا بسیار دشوار خواهد شد. رهبری، واژه‌ای چند بعدی است که درباره تعریف آن توافق نظر مشترکی وجود ندارد. «تعریف‌هایی که از رهبری ارائه شده است را از نظر تعداد می‌توان برابر با تعداد کسانی دانست که در صدد ارائه تعریفی از آن بر آمده‌اند». انواع نظریه‌های رهبری اغلب تعاریفی که از رهبری ارائه می‌شود، مبتنی بر محور تأثیر و نفوذ است. از این رو، رهبری شامل فرایند تأثیرگذاری است که از طریق آن، رهبر نفوذ دلخواه خود را بر پیروان اعمال می‌کند. به طور کلی، مطالعات صورت گرفته طی ۷۰ سال اخیر در زمینه نظریه‌های رهبری را می‌توان در شش مکتب اصلی دسته‌بندی کرد: ۱. مکتب ویژگی‌های رهبری ۲. مکتب رفتاری یا سبک رهبری ۳. مکتب اقتضایی ۴. مکتب شایستگی رهبری ۵. مکتب هوش عاطفی ۶. مکتب رهبری کاریزماتیک یا الهام‌میدر مکتب ویژگی‌های رهبری، رهبران، ابرمردانی فرض می‌شدند که به دلیل برخورداری از ویژگی‌های موهبت الهی هستند، شایسته رهبری، شده‌اند. در نگاه این مکتب، رهبری استعدادی ذاتی و خدادادی است لذا رهبران، رهبر به دنیا می‌آیند نه اینکه ساخته شوند. محققان، مکتب رفتاری در پی تعیین رفتارهای رهبران یا سبک رهبری آنان برآمدند. در نگاه این مکتب، رهبران می‌توانند ساخته شوند، زیرا فقط باید رفتار و سبک‌های آنان شناسایی و تقلید شوند. در مکتب اقتضایی، براساس شرایط و به اقتضای موقعیت‌ها شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین می‌شود. به بیانی دیگر، سبک رهبری مطلوب جهان‌شمول در این مکتب، رد شده و سبک رهبری با توجه به موقعیت، مشخص می‌شود. در مکتب شایستگی‌ها، بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های رهبری تأکید می‌شود. شایستگی عبارت است از هر گونه دانش، مهارت، توانایی و خصوصیت فردی که منجر به عملکرد برتر و برجسته می‌شود. در مکتب هوش عاطفی، بر توانایی رهبر در زمینه درک احساسات و عواطف پیروان و نوع واکنش مناسب با آنها، تأکید می‌شود. مکتب هوش عاطفی در مقابل مکتب هوش ذهنی (IQ) شکل گرفته و بر توانایی درک متقابل تأکید می‌کند. در مکتب رهبری کاریزماتیک، ویژگی‌هایی برای رهبران در نظر گرفته می‌شود که آنها را قادر می‌سازد برای پیروان خود الهام‌بخش بوده و به شکل الگو و مدل مرجع در آیند، به طوری که پیروان، با رهبر خود تعیین هویت می‌شوند. براساس مطالعاتی دیگر که در سال‌های اخیر صورت گرفته است، رهبران به دو دسته تقسیم شده‌اند: ۱. رهبران مبادله‌ای ۲. رهبران تحول‌آفرینان ۶ مکتب قبلی، مکاتب: ویژگی‌های رهبری، رفتاری، اقتضایی و شایستگی رهبری به رهبران مبادله‌ای توجه دارند. این نوع رهبران، پیروان خود را هدایت یا تحریک می‌کنند و موجب تأمین هدف‌های سازمان می‌شوند. مکاتب هوش عاطفی و رهبری کاریزماتیک، بر رهبران تحول‌آفرین تمرکز دارند. این نوع رهبران، الهام‌بخش و روحیه‌دهنده پیروان خود بوده و آنها را در مسیری هدایت می‌کنند که منافع سازمان را تأمین می‌کند. گفتنی است که در سال‌های اخیر عده‌ای از محققان، رهبری تحول‌گرا را نوع پیشرفته رهبری کاریزماتیک دانسته و آن را «نئو کاریزماتیک» نیز نامیده‌اند. «آولیو» و «یامارینو» از این دسته افراد هستند. رهبری کاریزماتیک گرچه، ماکس وبر به عنوان مبدع و نشردهنده نظریه رهبری کاریزماتیک شناخته شده است، اما تقریباً تمام کسانی که پس از رنسانس صاحب نظر در مسائل فلسفی و انسانی بوده‌اند، به نوعی به این مطلب اشاره کرده‌اند. در دوران پس از رنسانس نظریات مختلفی در شناخت طبیعت و سرشت انسان ارائه شده است. گروهی از صاحب‌نظران معتقد بودند که انسان دارای بعد منطقی، عقلایی و استدلالی است. در مقابل آنها، گروهی اعتقاد داشتند که انسان‌ها از مجموعه‌ای از احساسات، عواطف و هیجانات برخوردارند که موجب بروز رفتار می‌شود. تا زمان ماکس وبر نظر دقیقی وجود نداشت که کدام بعد از وجود انسان باعث ایجاد رفتار شده و یا آن را تحت الشعاع قرار می‌دهد. کار مهم ماکس وبر این بود که در بعد عقلایی، مفهوم دیوان‌سالاری و در بعد عاطفی، مفهوم

کاریزماتیک را ارائه کرد و تمایز بین این دو مفهوم را کاملاً مشخص ساخت. امروزه، مفهوم دیوان‌سالاری به عنوان زیر بنای نظریه‌های مدیریت شناخته می‌شود، اما مفهوم کاریزماتیک در ابتدا با برخوردهایی تخطئه‌آمیز روبه‌رو شد. با گذشت زمان، این مفهوم سرانجام توانست در فرهنگ نظری رسوخ کند. البته شرح و بسط‌های فراوانی نیز بر نظریات ماکس وبر شده است که از بیان آنها خودداری می‌شود. کاریزما، در لغت یعنی فرهمند یا فرمندی و یا به عبارتی دیگر جاذبه استثنایی. کاریزماتیک کلمه‌ای یونانی به معنای موهبت است. کلمه کاریزما در کتاب مقدس مسیحیان به کار رفته است تا روح مقدس را توصیف کند. وحی، حکم، تعلیم، کشیش، عقل و شفا دادن، نمونه‌ای از موهبت‌های پرجذبه‌اند که در کتاب مقدس مسیحیان توصیف شده‌اند. کاریزما، در اصطلاح به خصوصیت کسی گفته می‌شود که بشخصه و یا به عقیده دیگران، دارای قدرت رهبری فوق‌العاده است. این اصطلاح اغلب در علوم سیاسی و جامعه‌شناسی به کار برده می‌شود تا زیرمجموعه‌ای از رهبرانی را که با استفاده از نیروی توانایی شخصی خود می‌توانند تأثیراتی عمیق و استثنایی در پیروان خود داشته باشند، توصیف کنند. وبر، کاریزما را چنین توصیف می‌کند: «ویژگی خاصی از یک شخصیت پدیده». رهبری کاریزماتیک یا رهبری مبتنی بر جاذبه استثنایی، به گونه‌ای از رهبری گفته می‌شود که دارای قدرت و توانایی الهام‌بخشی به پیروان باشد و این در حالی است که توانایی‌ها صرفاً از نیروی شخصیت و تعهد فرد سرچشمه گرفته باشد. در این نوع رهبری، رابطه‌ای بدون استفاده از پاداش‌های مالی و اعمال زور برقرار می‌شود. عوامل ظهور رهبری کاریزماتیک به طور کلی، دو دیدگاه در مورد عوامل ظهور رهبری کاریزماتیک وجود دارد: الف- شرایط اجتماعی و تاریخی: بعضی محققان علم مدیریت گفته‌اند شرایط اجتماعی و تاریخی عوامل اصلی بحرانی در ظهور رهبران کاریزماتیک هستند (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۷: ۲). وبر، رهبری کاریزماتیک را پدیده‌ای می‌داند که اغلب در شرایط و وضعیت‌های منحصر بفرد و نادر ظهور می‌کند (حداقل از نظر آماری این چنین است). آقای آبرج براساس تحلیل‌هایی که در زمینه بسیاری از رهبران کاریزماتیک صورت گرفته است، می‌گوید: «رهبران کاریزماتیک، پیش از بحران‌هایی که آنها را به قدرت می‌رساند، اغلب نالایق، معمولی و کم‌جاذبه به نظر می‌رسند». وی معتقد است پیوند عمیق احساسی پیروان با رهبران کاریزماتیک، احتمالاً از موقعیت‌ها و وضعیت‌هایی خاص در سازمان سرچشمه می‌گیرد. روح معتقد است زمان اوج شکوفایی رهبران کاریزماتیک اغلب در خلال زمان‌هایی است که ناآرامی و نارضایتی اجتماعی، بویژه داخل شرکت وجود دارد. در چنین مواقعی، بی‌تجربگی و ارزش‌های ضدانسانی سازمان‌ها باعث می‌شود تا پیروان، از رهبران اطاعت کنند و واکنش‌های روانی تازه‌ای از خود نشان دهند. از نظر آنها، وجود بحران، عامل اصلی رفتارهایی است که به شخصیت رهبر کاریزما (به عنوان هسته مرکزی) پیوند می‌خورد. ب- پویایی‌های بین رهبر و پیرو: سه نوع رابطه عاطفی و احساسی بین رهبران و پیروان وجود دارد. این روابط در نهایت منجر به شکل‌گیری رهبران کاریزماتیک در سازمان‌ها و حتی جوامع می‌شوند. این سه نوع رابطه عبارتند از: ۱. انعکاسی ۲. نمادین (سمبلیک) ۳. توسعه‌ای ۱. روابط انعکاسی: این نوع روابط ریشه در مکانیسم روان‌شناسی فرافکنانه دارد. خصیصه اصلی فرافکنی، در این حقیقت خلاصه می‌شود که فرایندهای ناخودآگاه رخ داده در روابط متعدد را نشان می‌دهد. لیند هولم (۱۹۸۸) روابط رهبری را همانند افتادن در دام عشق می‌داند. در چارچوب این نظریه، طرح‌هایی مشابه انسان عاشق برای پیروان وجود دارد، نظیر رفتارهای عاشقانه، بزرگنمایی معشوق و یا چشم‌پوشی و کوچک دیدن اشتباهات او. فروید، به روابط با رهبران در قالب اظهار فرافکنی یک پدر می‌نگرد. «قاطعیت و قدرت اراده و فعالیت پرنرژی (خصیصه‌های مرتبط با رهبران) بخشی از تصویر یک پدر است. به بیانی دیگر، مطابق با این توصیف، رهبر لزوماً «شخص واقع» نیست بلکه نتیجه اشتیاق ناخودآگاه پیروان است. البته این که چرا هزاران نفر به سمت شخصی همسو می‌شوند در نوع خاصی از فرافکنی است که فرافکنی خودشیفتگی نامیده می‌شود. کسانی که از خودشیفتگی محرومند، ممکن است بعدها در زندگی برای جبران آن، سراغ جهاتی دیگر بروند؛ مثلاً به سراغ کسانی بروند که رهبر نامیده می‌شوند». ۲. روابط نمادین: برخلاف روابط انعکاسی رهبران با پیروان که معمولاً بر مبنای فرایندهای روان‌شناسی ناخودآگاه بود، روابط نمادین بر مبنای مفاهیم، پیام‌ها،

ایدئولوژی‌ها و ارزش‌های مفهوم محور یا مضمون محوری رشد می‌کند که از رهبر انتظار ارائه یا تأکید بر آنها می‌رود. مثلاً، ستایش ماندلا (رهبر افریقای جنوبی) پیش از آزادی از زندان و پس از آن ستایش یک شخص نبود. او «تجسمی از شخصیت آینده» بود. او همان طوری که هم خودش و هم دوستانش تصریح کرده‌اند، یک «مثال» و نمادی از آزادی، استقلال و هویت نوین ملی بود. در روابط نمادین، رهبران بر خود ادراکی پیروان تأثیر گذاشته و انگیزه آنها را برای خود ابرازی برمی‌انگیزانند. از آنجا که مکان‌ها، مردم، موضوعات و موجودات خاص، مضامین عاطفی گویایی دارند، رهبران خاص هم ممکن است مقاصدی روشن در ارتباط با هویت پیروان خود داشته باشند. بنابراین آنها ابزاری روانی برای ارتقای ارزش پیروان خود هستند. این حقیقت که پیروان خود را به رهبری خاص پیوند می‌دهند، آنها را به بخشی از جوهره رهبر تبدیل می‌کند. افزون بر این، چون ارزش‌ها و هویت پایه‌ای اجتماعی دارند، رهبری که الگوی این ارزش‌هاست، در واقع نقش اتصال‌دهنده بین ادراک‌های فردی پیروان و ارزش‌ها و هویت مشترک اجتماع بزرگ‌تر را برعهده دارد. مسینتیر در ۱۹۸۱ نظر جالبی در همین مورد ارائه کرد. از نظر او، رهبر قصد و حکایتی را بیان می‌کند و هنگامی که مردم خودشان را به رهبر پیوند می‌دهند، در حقیقت خود را به داستانی پیوند می‌دهند که همگی به‌طور مشترک خویشتن را در آن می‌بینند. در کل، عنصر عاطفی در روابط نمادین، از طریق طبیعت ایدئولوژیک چشم‌اندازی که رهبر ارائه می‌کند و نیز تأکید رهبر بر هویت اجتماعی، شکل می‌گیرد. مثلاً از طریق ارتباط با تاریخ مشترک جمعی و نمادهای مشترک که آن را از دیگر مجموعه‌ها متمایز می‌سازد. ۳. روابط توسعه‌ای: تبیین‌های انعکاسی و نمادین در روابط رهبر و پیرو، بیشتر در مورد رهبران سیاسی و اجتماعی رخ می‌دهد و معمولاً در وضعیت‌هایی فعال است که با تغییرات زیاد همراهند. مطلب مهم این است که کاریزما به ویژگی عادی تبدیل می‌شود که فقط مربوط به رهبران سیاسی و اجتماعی نیست بلکه مربوط به سطوح یکنواخت رهبران در سازمان‌ها، مربی‌ها، مسئولان شهری، رهبران تیم‌های ورزشی و به بیانی دیگر، هر کسی که بر روی احساسات دیگران تأثیر می‌گذارد نیز باشد. رابطه توسعه‌ای، این گونه توصیف می‌شود: «تأثیری عاطفی که باعث می‌شود افراد روابط خود را با رهبر افزایش داده، رفتار افراد اخلاقی‌تر شده و کارهایی انجام دهند که این کارها، ماورای هنجارهای پذیرفته شده در محیط هستند، مثل اختراعات و ابداعات». رهبرانی که احساس امنیت را برای پیروان فراهم می‌کنند، باعث می‌شوند مجموعه‌ای از انرژی‌های بالقوه محسوس رها شود که این انرژی‌ها به کارکردهای توسعه‌ای بشری منجر می‌شود، مثل پیشرفت‌های شخصی و پاسخ به درخواست‌های عقلانی جامعه. ویژگی‌ها و مؤلفه‌های رهبر کاریزماتیک‌پیروان، رهبران کاریزماتیک را براساس کنش‌های متقابل می‌شناسند و به آنها هویت می‌دهند. به کاریزما باید به عنوان صف و ویژگی ساخته شده توسط پیروان، یعنی کسانی که مجموعه‌ای از رفتارهای معینی را در وضعیت‌ها و شرایط سازمانی، از رهبر مشاهده می‌کنند نگاه کرد. رفتار مشاهده شده رهبر در سازمان را می‌توان با بیان ویژگی‌های کاریزماتیک پیروان او تفسیر کرد و چنین صفات غیر وضعیتی، از رفتارهای مطالعه شده رهبری نتیجه گرفته شده است. کاریزما بودن، صفتی فردی که حاصل جایگاه فرد در سازمان باشد، نیست بلکه ویژگی خاصی است که از رفتارهای رهبر منتج می‌شود. شاید بتوان گفت که در این زمینه یکی از عمیق‌ترین تحقیقات، دسته‌بندی کانگر و کانانگو است. این دو محقق، اشاره دارند که اگر خصلت کاریزما به رفتارهای مشاهده شده از افراد بستگی دارد، پس یک‌سری مؤلفه‌های رفتاری وجود دارد که مسئول این صفات هستند. آنها، به بررسی این مؤلفه‌ها پرداخته و ویژگی‌ها و صفات رهبری را در قالب این دسته‌بندی ارائه کردند. جدول صفحات بعد، فهرستی از مؤلفه‌های رفتاری قابل تمیز از رهبری کاریزماتیک را به نمایش گذاشته است. این مؤلفه‌ها به هم پیوسته بوده و وجود یا عدم و نیز شدت آنها در رهبران، متفاوت است. نتایج مؤلفه‌های رفتاری تحقیقات نشان می‌دهند که: - مؤلفه‌های رفتاری رهبری کاریزماتیک با یکدیگر رابطه داشته و یک گروه را با یکدیگر تشکیل می‌دهند. - رهبران، وقتی کاریزماتیک هستند که چشم‌اندازهای آنان بسیار متضاد با وضعیت کنونی باشد، ولی در عین حال باید برای پیروان آزادی عمل وجود داشته باشد که آن را بپذیرند یا نه. - رهبران کاریزماتیک، ممکن است ریسک‌های شخصی بالا را بپذیرند و



هزینه های بالایی را متحمل شوند و از خود گذشته‌گی کنند تا به اهداف مشترک برسند. - رهبران کاریزماتیک، مهارت خود را در فراتر رفتن از نظام موجود از طریق به کار بردن ابزارهای نامتعارف و استثنایی به اثبات می‌رسانند. - رهبران کاریزماتیک، رفتارهایی را که بدیع و غیر عادی‌اند به کار می‌برند و ریسک‌های شخصی‌ای را انجام می‌دهند که به احتمال زیاد به منافع شخصی آنها ضرر می‌زند. - رهبران کاریزماتیک، ارزیابی دقیقی از منابع محیطی خود دارند و درک می‌کنند که محدودیت‌ها در تعیین یا فهم آنها از چشم‌اندازها تأثیر می‌گذارند. وقتی محدودیت‌ها و فشار منابع محیطی برای رهبران کاریزماتیک مثبت است، آنها راهبردهای ابتکاری خود را به کار می‌گیرند. - رهبر کاریزماتیک، وضعیت حاضر را به عنوان وضعیتی منفی و طاقت‌فرسا و اهداف آینده را به عنوان جایگزینی جذاب‌تر و قابل حصول توصیف می‌کند. - رهبران کاریزماتیک، انگیزه‌های خود را به روشنی بیان می‌کنند تا بتوانند از طریق رفتار جسورانه و اظهار اعتماد به نفس، تخصص، نامتعارف بودن و نگرانی در مورد نیازهای پیروان، رهبری کنند. مؤلفه‌های رهبری کاریزماتیک نتیجه‌گیریا توجه به مطالبی که ارائه شد، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که رهبری کاریزماتیک، خصوصیتی نیست که به صورت ذاتی در تمامی افراد وجود داشته باشد و یا به بیانی دیگر، تمامی انسان‌ها واجد این قابلیت باشند. خصوصیت کاریزماتیک، همیشه همراه فرد نیست و همگان نمی‌توانند فردی را به عنوان رهبر کاریزماتیک بپذیرند. در مرحله اول، عواملی وجود دارند که باعث ایجاد و ظهور کاریزما می‌شوند. در مرحله بعد، عواملی وجود دارند که در ثبات، شدت و ضعف صفت کاریزما در رهبر مؤثر هستند. نکته مهم این است که کاریزماتیک بودن، خصوصیتی است که در واقع از سوی پیروان به رهبران اعطا می‌شود. کاریزما بودن خصیصه‌ای است که به رفتارهای مشاهده شده از رهبر بستگی دارد. مجموعه‌ای از مؤلفه‌های رفتاری در رهبر وجود دارد که علت ظهور صفات کاریزماتیک در وی می‌شوند. با توجه به این نتیجه‌گیری، می‌توان این صفات را شناسایی کرده و حتی آنها را در افرادی دیگر که از قابلیت ذاتی برخوردارند، پرورش داد. منابع: ۱. رابینز، استیفن پی (۱۳۸۳)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی ۲. رضائیان، علی (۱۳۸۲)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سمت

۳. Conger, Jay.A & Kanungo, Rabindra.N Toward a Behavioral Theory of Chrismatic Leadership in Organizational Settings Academy of Management Review Vol. ۱۲, No. ۴ (۱۹۸۷), PP. ۶۳۷-۶۴۷.۴. Dulewicz.V & Higgs, M, J (۲۰۰۳). Design of a New Instrument to Assess leadership Dimensions and Styles. Henley Working Paper Series HWP ۰۳۱۱. Henley-ON- Thames, UK: Henley Management College

### مدیر در نقش رهبر تحول‌گرا

دکتر محمد اسماعیل انصاری - هادی تیموری

چکیده در عصر حاضر روند تغییرات و تنوع ابزار مورد استفاده در جریان زندگی، هر روز بیشتر می‌شود. سرعت تغییرات و دگرگونی به حدی است که هیچ یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش بینی چنین تغییراتی را نمی‌کرد. رقابت جهانی و تجارت رو به رشد در شرق و غرب، در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، فضایی به شدت ناپایدار برای تمامی کسب و کارها ایجاد کرده است. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول‌گرا خواهد بود. اقدامات رهبری تحول‌گرا این امکان را به شرکتها می‌دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیر قابل پیش بینی عملکرد خود را ارتقا دهند. هنگامی که اجزا رهبری تحول‌گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می‌تواند به یک

منع مزیت رقابتی برای شرکت تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می‌تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه مدت و بلند مدت کند. در واقع بدون رهبری تحول‌گرای اثر بخش احتمال اینکه شرکت بتواند به هنگام مواجهه با چالشهای اقتصاد جهانی به عملکرد برتر و حتی رضایتبخش دست یابد، کاهش خواهد یافت. در این مقاله رهبری تحول‌گرا، محدوده و فرایند توسعه رهبری تحول‌گرا و اجزای آن مورد بررسی قرار می‌گیرد و در پایان مقایسه‌ای بین اقدامات رهبری تحول‌گرا و رهبری سنتی صورت می‌گیرد. مقاله حاضر از نوع توصیفی است و در آن برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند به سازمانها در جهت کسب بازده بیشتر در محیط رقابتی کمک کند. مقدمه‌آموزه اداره سازمانهای عظیم و پیشرفته مرهون زحمات مدیران لایق، مطلع و با کفایتی است که با به‌کارگیری دانش و فنون مدیریت در انجام این امر مهم توفیق یافته‌اند. پیشرفت روز افزون تکنولوژی و کاربرد روبه‌تزايد آن در سازمانهای مختلف، وظایف دشواری را بر عهده مدیران گذارده است. یکی از وظایف اساسی مدیر در فرایند مدیریت، رهبری سازمان است. در واقع عصاره رهبری، آن نفوذ قابل توجه و روبه‌افزایشی است که توسط رهبر بر روی زیردستان اعمال می‌شود و در رأس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر قرار دارد. این خصیصه رهبری یکی از ویژگیهای برجسته و جوهره اصلی هر مدیر واقعی است. مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به عنوان یک سیستم مدنظر قرار دهند و با این نگرش به بررسی رفتار کارکنان پردازند و شیوه و سبک رهبری خود را بر اساس واقعیت و شرایط، ماهیت کار و وظایف و خصوصیات کارکنان انتخاب کنند. امروزه مدیران با چالشهای متعددی مواجه‌اند، بنابراین سازمانهای موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. ماهیت رهبریان نقطه نظر سازمانی، رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیتهای اعضای یک گروه و به عنوان یک صفت، به معنی مجموعه‌ای از ویژگیهاست. رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه در سازمان دارد. هر چه سازمانی از نظر رهبری نیرومندتر باشد، موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود. بحث رهبری سازمانها به صورت علمی همانند دیگر مباحث از تیلور و تلاشهای وی شروع شد. از سالهای دهه ۱۹۲۰ و اوایل دهه ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی بتدریج جانشین روش علمی تیلور شد که علاوه بر مسئله تکنولوژی برای بهبود بازده، به نیروی انسانی نیز توجه ویژه‌ای داشت. طبق نظریه روابط انسانی، وظیفه رهبر آن است که تحقق هدفها را از طریق ایجاد تعاون و همیاری بین زیردستان خود تسهیل کند و فرصتهایی برای رشد شخصی به وجود آورد. از دید نهضت روابط انسانی توجه به ارتباطات انسانی حائز اهمیت است، ولی نهضت مدیریت علمی تیلور توجه به وظیفه (کار) را اهمیت داد. رهبری یک رویه مشترک مدیریت است. توانایی رهبری به گونه‌ای اثربخش، یکی از کلیدهای کارآمد بودن مدیر است. علاوه بر این رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر، مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند. رهبری عمده وظیفه مدیریت است، اما تمام کار او نیست. مدیران ملزم به برنامه‌ریزی و سازماندهی هستند، لکن نقش اساسی یک رهبر اثرگذاری بر دیگران است، به نحوی که هدفهای از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند. این امر نشان می‌دهد که رهبران قوی ممکن است مدیران ناتوانی باشند و برنامه‌ریزی ضعیف آنها موجب شود که فعالیت گروه در جهت غلط دنبال شود. با وجود اینکه آنها قادرند که فعالیتهای گروه را تداوم بخشند، اما نمی‌توانند آنها را در جهتی هدایت کنند که حصول هدفهای سازمانی را به دنبال داشته باشد. نکته دیگر اینکه مدیریت و رهبری کاملاً مترادف نیستند. رهبری در سازمانهای غیر رسمی نیز وجود دارد، ولی مدیریت موقعی قابل تصور است که ساخت سازمانی قبلاً به وجود آمده باشد، به علاوه داشتن مقام رسمی تضمین نمی‌کند که شخص مدیر نقش رهبری را نیز بتواند ایفا کند. رهبری مستلزم داشتن مهارتهایی است که با به‌کارگرفتن آنها می‌توان افراد انسانی را با میل و

اشتیاق برای رسیدن به هدفهای معین ترغیب کرد. همانگونه که ذکر شد همه مدیران رهبر و همه رهبران مدیر نیستند. برای تحقق آرمانهای ترقی خواهانه و متعالی و ساختن آینده‌ای پررونق و شکوفا کدامیک مهمتر و مؤثرتر است؟ آیا نیاز به رهبران بیشتر محسوس است یا به مدیران؟ بین مدیریت و رهبری چه تفاوت‌هایی وجود دارد؟ جان ناس بیت، پیش بینی کننده سرشناس و پرآوازه گرایشهای اجتماعی، مقاله‌تی راجع به دگرگونیهای مهم و بنیادی و تغییرات الگوشونده که در محیط کار ایجاد می‌شوند، نوشته است که محور توجه و تمرکز را از ۱- مدیریت به رهبری ۲- بازیابی و کنترل به اختیار و اقتدار ۳- سلسله مراتب به شبکه بندی ۴- خط پایانی و نتیجه کلی به نگرش استراتژیک تغییر جهت می‌دهد. امروزه مدیران با چالشهای متعددی از قبیل نیاز اساسی و حیاتی به رهبری تحول گرا، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت، توسعه پایدار و تداوم مزیت رقابتی، تغییر و تحول سازمانی، شکل دهی، اصلاح و بهبود ارزشهای اصلی سازمان، فلسفه یا رسالت آن مواجه اند. این چالشها به طور فزاینده‌ای مدیران را ملزم می‌سازد در داخل سازمانهای خود برای ایجاد تحول کلی، نقش رهبری ایفانمایند. مدیران موفق فردا از این چالشها گریزان نیستند و باید برای رویارویی با چالشهای آینده آماده گردند. چشم انداز رقابت نوین امروزه اقتصاد جهانی یک دورنمای رقابتی ایجاد کرده است که در آن وقایع به طور دائم، متغیر و غیر قابل پیش بینی اند و عدم اطمینان و ابهام بر تمامی بخشهای سازمان تأثیر می‌گذارد. در هزاره سوم توانایی ساختن، به اشتراک گذاشتن و اهرمی بودن دانش، جایگزین مالکیت شخصی و کنترل داراییها به عنوان یک مزیت مهم رقابتی تلقی خواهد شد. رهبری تحول گرای اثر بخش می‌تواند سازمان را به پیش براند و می‌تواند از فرصتهای رشد گوناگون بخوبی بهره برداری کند. رهبری تحول گرا امروزه برای توجیه اجتناب ناپذیر بودن پدیده تغییر در سازمانها و ضرورت چاره اندیشی در جهت تطبیق سازنده و صحیح با تغییرات از دیدگاه «آبهای ناآرام» استفاده می‌شود. این دیدگاه سازمان را قابل تشبیه به قایقی می‌داند که باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب آن همواره طوفانی است. در این حالت آنچه وضع را بدتر می‌کند این است که کسانی بر این قایق سوارند که پیش از این همکاری نداشته‌اند و هیچکدام پیش از این از این رودخانه عبور نکرده اند. در مسیر رودخانه، پیچ و خمها و سنگهای درشتی قرار دارد که قایق به طور غیر منتظره با آنها برخورد می‌کند، مقصد قایق نیز بدرستی مشخص نیست، هر چند وقت یکبار هم تعدادی افراد جدید بر این قایق سوار می‌شوند و عده‌ای هم قایق را ترک می‌کنند. لاکت در این باره معتقد است که موج دریا، تجربه ترسناکی است. اگر در قبال آن ایستادگی کنید شما را به گوشه‌ای پرتاب می‌کند، با این وجود اگر بر آن سوار شوید، می‌تواند در زمان کوتاهی شما را به جای دوری ببرد. به طور قطع بسیار ساده‌تر است که منتظر امواج تغییر باشید و بر آنها سوار شوید تا اینکه اصرار ورزید که بی حرکت بمانید و به سویی رانده شوید. مدیریت و رهبری ساکن و بی تحرک نمی‌تواند مدت زیادی به طول انجامد، موج یا آن را غرق می‌کند و یا کشتی این مدیریت و رهبری، در گل فرو رفته باقی می‌ماند و بالاخره دیدگاههای بسیاری از نظریه پردازان دیگر مانند تافلر، شوان (۱۹۷۱) و برگ کوپست (۱۹۹۳) نیز حاکی از آن است که سازمانهای امروزی نمی‌توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند، بلکه تنها می‌توانند تردیدها، نوسانات و بی ثباتیها را به فرصتهایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر بشدت احساس می‌شود. به طور کلی می‌توان رهبری تحول گرا را این گونه تعریف کرد: یک توانایی شخصی برای پیش بینی، ساخت آینده، انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک و کار با دیگران که فرصتهای متغیری را برای ایجاد یک آینده قابل وصول برای سازمانها شناسایی می‌کند. تعیین هدف یا رسالت شرکت بهره برداری و حفظ شایستگیهای اساسی، توسعه سرمایه انسانی، پشتیبانی و حفظ یک فرهنگ اثربخش سازمانی و ایجاد کنترل‌های متوازن سازمانی، کارکردهای رهبری تحول گرا هستند. توسعه رهبری تحول گرا: محدوده و فرایند توسعه رهبری تحول گرا باید بدقت با استراتژی شرکت همراستا و در جهت حمایت و تقویت آن به کار برده شود. مسائلی از قبیل جهانی شدن، تمرکز زدایی و آهنگ سریع بازار، شرکتها را مجبور به ارزیابی نحوه عملکرد خود کرده است. امروزه دیگر پارادایم‌های قبلی اثر بخش نیست و درک

نیاز به تغییر اهمیت زیادی یافته است. با این وجود، تعیین دقیق چگونگی تبدیل این چالشها به فرصتهای مناسب، عاملی است که موجبات نگرانی بسیاری از مدیران ارشد شده است. سازمانهای با عملکرد بالا فرایند توسعه رهبری را به عنوان منبع و منشاء مزیت رقابتی در نظر می گیرند. این فرایند شامل مراحل زیر است: ۱- همراستا کردن توسعه رهبری با استراتژی شرکتفرآیند توسعه رهبری تحول گرا به عنوان بخش موثری از فرایند تغییر، باید با اهداف استراتژیک سازمان همراستا باشد. مبتکران توسعه رهبری برای فهم و کمک به اجرای استراتژی کلی شرکت نباید هیچ اقدامی را فرو گذارند. رهبران جدید تنها از طریق همراستا کردن تلاشهای خود خواهند توانست به طور موثری چالشهای کسب و کار و محدودیتهای بازار جهانی را برطرف کنند. ۲- تمرکز روی مسائل اساسیتوسعه رهبری تحول گرا بیشتر بر روی مسائل اصلی از قبیل ارزشها ومسائل استراتژیک ضروری در سرتاسر سازمان متمرکز خواهد بود. در حالی که واحدهای تجاری بیشتر بر چالشهای ویژه عملیات خود متمرکزند، کانون توسعه رهبری شرکت، بر روی رهبری توجه خاص دارد و اغلب مهارتهای مدیریت \_ بویژه مهارت خاص بازرگانی \_ را توسعه می دهد. مهارتهای رهبری با مهارتهای اصلی سروکار دارند، یعنی مهارتها و رفتارهایی که کارمندان را قادر می سازد حد مشخص وظایف خود را انجام دهند. توسعه رهبری بر اساس این صفات اصلی پی ریزی می شود. ۳- تمرکز بر توسعه منابع انسانی و تجربه شغلیدر فرایند توسعه رهبری، برتری با تیمهایی است که بر اهمیت توسعه منابع انسانی و تجربه شغلی تاکید می کنند. استفاده از رهبران بازرگانی در سمتهای کلیدی توسعه منابع انسانی به معنی بی احترامی به جنبه های منحصر به فرد انضباطی و سلسله مراتبی نیست، بلکه بدین معنا است که حضور رهبران بازرگانی اطمینان و مشارکت بهتر و سودمند برنامه ها را تضمین می کند. ۴- تمرکز بر عوامل درونی و بیرونیتلاشهای توسعه رهبری تحول گرا باید با تمرکز بر روی محیط درونی و آگاهی از محیط بیرونی انجام پذیرد. تقاضاهای کسب و کار جدید نیاز به تغییر را اجبار می کنند، ولی ملاکی برای نحوه ایجاد تغییر ارائه نمی کنند. (خواه به وسیله مدیران ارشد اجرایی شروع شده باشد، خواه در سراسر سازمان همچون یک نقشه پوچ باشد) ایجاد فرایندی جهت پایه ریزی مهارتها، تواناییها و فنون رهبری که سازمانها را به بررسی محیط درون و برون برای پاسخ وادار می کند، الزامی است. سازمانها باید درک کنند که فرایند توسعه رهبری برای ایجاد تغییر باید با فرهنگ سازمانی متناسب باشد. اولین قدم برای طراحی فرایند توسعه رهبری، تضمین این ارتباط از طریق درخواست اطلاعات مستقیم از مشتریان است. اطلاعات از مشتریان کلیدی فرایندی رایج برای سازمانها شده است. به منظور تجزیه و تحلیل کردن نیازها به طور صحیح، سازمانها بر روی تعدادی ابزار شامل موارد زیر تکیه می کنند: - استفاده از مدیران اجرایی در سمتهای مهم توسعه منابع انسانی؛ - ارتباطات رسمی با تلاشهای برنامه ریزی استراتژیک؛ - گفتگو و مباحثات وسیع با رهبران کسب و کار و تجارت؛ - بررسیهای بیرونی و درونی مشتریان. این ارزیابیهای رسمی نیازها ممکن است به نظر شبیه اقدامی آشکار در ایجاد فرایند توسعه رهبری باشد. این ارزیابیها به هیچ وجه در سطح کلان انجام نمی شود. نقش رهبران در همه سطوح این است که برای افراد روشن سازند که آنها لایق دستیابی به چیزی بیشتر از آنچه فکر می کنند، هستند و نباید به جایی که در حال حاضر هستند، راضی باشند رهبری تحول گرا در هزاره سوم باید از طریق تعاملاتی که مبتنی بر بینشها، دانش و مسئولیتهایی مشترک برای دستیابی به خروجیهاست، اعمال شود و این تعاملات باید بین رهبران بزرگ شرکت (مدیران ارشد) و اعضای سازمان (افراد درون سازمان، تابعان سازمان) رخ دهد. اجزای رهبری تحول گرا آنچه که شرکتهای هزاره سوم را از گذشته متفاوت خواهد کرد، این است که چطور مدیران، مسئولیتهای رهبری تحول گرا را انجام می دهند. مدیران ارشد باید روی رفتار ذی نفعان سازمانی بویژه افراد درون سازمان تأثیر بگذارند، یعنی مثل یک مربی عمل کنند. یک رهبر تحول گرای مؤثر باید بداند که رسیدن به موفقیت از طریق همکاری اعضای تیم امکان پذیر است. به طور کلی اجزای رهبری تحول گرا عبارتند از: ۱- تعیین هدف یا رسالت شرکتتعیین جهت گیری سازمان بر عهده مدیران ارشد سازمان است. نتایج یک بررسی روی ۴۵۰ نفر از مدیران اجرایی از ۱۲ شرکت جهانی نشان داد که توانایی تدوین یک رسالت ملموس (قابل فهم)، ارزشها و استراتژی برای شرکتهای مهمترین شایستگی قابل توجه از بین

مهارت‌های حساس یا حیاتی برای مدیران جهانی است که بتوانند آینده را از آن خود کنند. رسالت (مأموریت)، تسهیل کننده پیشرفت سازمانی است. یک هدف روشن به سازمان اجازه تلاش‌های یادگیرنده را برای افزایش مزیت رقابتی می‌دهد. ۲- بهره‌برداری و حفظ شایستگی‌های اساسی منابع و توانایی‌های ناشی از نوآوریها، رقبا و تغییرات پیوسته و انقلاب‌های تکنولوژیکی شایستگی‌های اساسی هستند. در هزاره سوم توانایی بهره‌برداری و توسعه شایستگی‌های اساسی ارتباط نزدیکی با موفقیت سازمان دارد. شایستگی‌های اساسی سازمان، منابع ارزشمند کمیاب و گران و غیر قابل تقلیدند. سرمایه فکری یا دانشی هر سازمان منحصر به فرد است و بر روی انتخاب‌های رهبران تحول گرا سازمان زمانی که از شایستگی‌های اساسی در رقابت استفاده می‌کنند، تأثیر دارد. اشتراک متقابل دانش و یادگیری ناشی از آن، شایستگی‌های اساسی سازمان را به شکل اثر بخشی پرورش می‌دهند. ۳- توسعه سرمایه انسانی سرمایه انسانی، دانش و مهارت‌های کل نیروی کار یک شرکت است. رهبران تحول گرا، کسانی هستند که افراد یک سازمان (اتباع سازمان) را منابع حیاتی می‌دانند که بسیاری از شایستگی‌های اصلی سازمان را می‌سازند و در صورت بهره‌برداری موفق از آنها، یک مزیت رقابتی مهم به شمار می‌روند. در اقتصاد جهانی، سرمایه گذارهای زیادی توسط شرکتها بر روی منابع انسانی باید صورت بگیرد، زیرا همه مزایتهای رقابتی از آن ناشی می‌شوند. اهمیت سرمایه گذارهای آموزشی بر روی افراد سازمان، مورد حمایت بسیاری از سازمانها واقع شده است. بررسیهای اخیر نشان داده است که شرکت‌هایی که ۱۰ درصد بیشتر روی آموزش سرمایه گذاری کرده‌اند، یک افزایش ۵/۸ درصدی در بهره‌وری مشاهده کرده‌اند. بنابراین یک چالش بزرگ برای رهبران تحول گرا در هزاره سوم، یافتن راه‌هایی برای تشویق هر یک از کارکنان برای به فعل در آوردن پتانسیل‌های بالقوه آنهاست. یکی دیگر از چالش‌های پیش روی رهبران تحول گرا، تنوع زیاد نیروی کار است. جوامع سازمانی شامل افرادی از کشورها و فرهنگ‌های گوناگون خواهد بود که ممکن است دارای ساختار ارزش ویژه‌ای باشند. بنابراین رهبران تحول گرا باید یاد بگیرند که باورها، ارزشها، رفتارها و فعالیتهای تجاری - رقابتی شرکتها را در نواحی و فرهنگ‌های متنوع شناسایی و ارزیابی کنند و نسبت به رشد و توسعه آن گام بردارند. ۴- پشتیبانی و حفظ یک فرهنگ اثربخش سازمانی فرهنگ سازمانی مجموعه پیچیده‌ای از ایدئولوژی‌ها، نمادها و ارزشهای کلیدی مشترک در سراسر شرکت است. بعضی از نویسندگان تجاری معتقدند که چالش‌های شرکتها در هزاره سوم، اینکه بیشتر فرهنگ تکنیکال یا قطعی داشته باشند نیست، بلکه این است که چطور سازمانها رهبری شوند که مولد دانش و پرورش دهنده آن باشند، چطور متکی به قضاوت و گزینه باشند، چطور در یک دنیا با تعداد فزاینده‌ای از شرکتها زندگی کنند. فرهنگ سازمانی مرتبط با تصمیمات، فعالیتهای، الگوهای ارتباط و شبکه‌های ارتباطی است. فرهنگ، انعکاس آن چیزی است که سازمان در طول زمان به واسطه پاسخگویی به چالش‌های مداوم حیات (بقا) و رشد یاد می‌گیرد. فرهنگ‌های مؤثر، فرهنگ‌هایی هستند که افراد سازمان را به عنوان مزیت رقابتی در نظر می‌گیرند. هنگامی که افراد سازمان واقعیت تغییر مستمر را قبول کنند، نیازمند نوآوری‌های بی‌پایان، الگوها و رویه‌هایی هستند که بتوانند با رقابت جهانی کنار بیایند. ۵- تأکید بر رویه‌های اخلاقی و رویه‌های اخلاقی، به عنوان فیلترهای اخلاقی هستند که از طریق آن، خط مشی‌های عملی بالقوه ارزشیابی می‌شوند. در هزاره سوم، تصمیمات رهبران تحول گرا باید از روی صداقت، اعتماد و درستی باشد، رهبران تحول گرا باید قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی شود را دارا باشند. بنابراین چالش پیش روی رهبران تحول گرا این است که چطور هنجارهای ارزشی را برای هدایت فعالیتهای شرکت و رفتار افراد تلقین کنند. یک رهبر تحول گرای متعهد، به دنبال امور قانونی، اخلاقی و اجتماعی است که هر دو بعد اخلاقی و کارایی اقتصادی را در نظر بگیرد. انجام فعالیتهای اخلاقی برای رهبران تحول گرا در هزاره سوم به دلیل تضاد فرهنگها و ساختارهای اقتصادی که شرکتها در محدوده آن رقابت می‌کنند، بسیار مشکل خواهد بود. یک رهبر تحول گرای متعهد، خواسته‌های مشروع ذی‌نفعان را در ایجاد و تداوم یک فرهنگ اخلاقی سازمانی به کار می‌گیرد. در حالی که مدیریت سنتی در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان می‌دهد رهبری تحول گرا سعی در پیش بینی تغییرات

محیطی دارد. ۶- ایجاد کنترل‌های متوازن سازمانیکترنل‌های سازمانی، کنترل‌های رسمی هستند که مدیران و رهبران از آن برای شکل دهی، ایجاد و تغییر الگوهای فعالیتهای سازمانی استفاده می‌کنند. در دور نمای رقابتی جدید چنین کنترل‌هایی به سختی میسر است. عرصه‌های رقابتی جدید دارای فرصتهایی است که بیشترین اثر بخشی را از نوآوری و خلاقیت ایجاد می‌کنند. رهبران استراتژیک قادرند کنترل‌هایی را ایجاد کنند که رفتارهای خلاقانه (نوآورانه) و منعطف کارکنان را برای به دست آوردن مزیت رقابتی برای شرکت تسهیل کنند. مدیران ارشد، از دو نوع کنترل داخلی استفاده می‌کنند: الف) کنترل استراتژیک: این نوع کنترل نیازمند تبادل اطلاعات بین مدیران اجرایی ارشد و اعضای سازمان است. برای اعمال مؤثر کنترل استراتژیک، مدیران ارشد باید درک عمیقی از شرایط رقابتی و پویایی هر یک از واحدهایی که مسئول آن هستند، داشته باشند. تبادل اطلاعات از طریق جلسات غیر رسمی و برنامه‌ریزی نشده اتفاق می‌افتد. تأکید این نوع کنترل بیشتر روی عملیات است تا نتایج و مدیران سطوح پایین را به تصمیم‌گیرهای دارای ریسک معقول و پذیرفتنی، تشویق کند. ب) کنترل مالی: کنترل‌های مالی، اجرای اهداف کوتاه مدت را تشویق می‌کند. خروجیهای حاصل از کاربرد کنترل استراتژیک بر نتایج مثبت بلند مدت متمرکز است، در حالی که نتایج حاصل از کنترل مالی بر اهداف کوتاه مدت متمرکز است. بنابراین رهبران تحول‌گرا باید درصدد تدوین و استفاده از یک مجموعه متوازن کنترل‌های استراتژیک و مالی باشند. نتیجه‌گیریاتوجه به آنچه که گفته شد، می‌توان مقایسه‌ای میان فعالیتهای رهبری تحول‌گرا در هزاره سوم و رهبری سنتی انجام داد که نتایج آن در جدول (۱) خلاصه شده است. منابع- ۱- مورهد. گریفین. رفتار سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران. انتشارات مروارید. ۱۳۸۴. ص ۳۵۰-۲- لا-کت، جان، مدیریت اثر بخش، ترجمه سیدامین اله علوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۴، ص ۲۳۶-۳- M. Davids, where style meets substance, journal of business strategy. ۱۶(۱), ۱۹۹۵, ۴۸-۶۰.۴- A.A. Cannella, Jr. and M.J. Monroe, constrating perspectives on strategic leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers, Journal of Management, ۲۳, ۱۹۹۷, ۲۱۳-۲۳۷.۵-Frontiers of Entrepreneurship Research., ۱۹۹۷, ۲۰-۱۰۴. ۶- W. H. Miller, Leadership s Common Denominator, Industry week, Agust ۱۹, ۱۹۹۷, ۹۷-۱۰۰ \* تدبیر

## مدیریت و رهبری با هوش هیجانی

مرضیه مختاری پور - سیدعلی سیادت

چکیده رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیطهای جدید، ویژگیهای خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. یکی از مهمترین خصیصه‌ها که می‌تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش هیجانی است. هوش هیجانی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانهای و احساسات در توانمندیهای انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند. با توجه به اهمیت هوش هیجانی در مدیریت، این مقاله به بررسی ابعاد هوش هیجانی در مدیریت، رشد و توسعه رهبری در محیط کاروروش آموزش هوش هیجانی در سازمان می‌پردازد. مقدمه امروزه بسیاری از سازمانها دستخوش تغییرند و هرگونه تغییر نیازمند کارکنان و مدیرانی است که انطباق پذیر بوده و باتغییرها سازگار شوند. در این میان تعامل اجتماعی به شیوه‌ای شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان عنصر کلیدی در مدیریت تغییرهای سازمانی اهمیت فزاینده‌ای دارد. بررسیها نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثربخش و نتیجه بخش با منابع انسانی خودارتباط برقرارکنند. در این زمینه هوش هیجانی (EMOTIONAL

INTELLIGENCE=EI) یکی از مولفه‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند و به گفته گلמן (۱۹۹۸) شرط حتمی و اجتناب ناپذیر در سازمان به حساب می‌آید. اخیراً برخی از دانشمندان نیز دریافته‌اند که هوش هیجانی با اهمیت تراز بهره هوشی (IQ) برای یک مدیر رهبر است. امروزه هوش هیجانی به عنوان نوعی هوش تبیین شده است که هم شامل درک دقیق هیجانهای خود شخص و هم تعبیر دقیق حالات هیجانی دیگران است. هوش هیجانی، فرد را از نظر هیجانی ارزیابی می‌کند، به این معنی که فرد به چه میزانی از هیجانها و احساسهای خود آگاهی دارد و چگونه آنها را کنترل و اداره می‌کند. نکته قابل توجه در راستای هوش هیجانی این است که تواناییهای هوش هیجانی ذاتی نیستند، آنها می‌توانند آموخته شوند. ابعاد هوش هیجانی در مدیریت و رهبری گلמן، بویاتزیس و ری (۱۹۹۹) نیز اجزای هوش هیجانی را به شرح زیر بیان کرده‌اند: (۱) خود آگاهی: خود آگاهی یا تشخیص احساس در همان زمان که در حال وقوع است، بخش مهم و کلیدی هوش هیجانی را تشکیل می‌دهد. توانایی کنترل و اداره لحظه به لحظه احساسها نشان از درک خویشتن و بصیرت روان شناسانه دارد. مدیران و رهبرانی که درجه ای بالا از خود آگاهی دارند، با خود و دیگران صادق هستند و می‌دانند که چگونه احساسهایشان بر آنها، سایر مردم و عملکرد شغلی‌شان تاثیر می‌گذارد. آنها با یک احساس قوی از خود آگاهی، با اعتماد به نفس و در استفاده از قابلیت‌هایشان کوشا هستند و می‌دانند چه وقت درخواست کمک کنند. (۲) خودنظم دهی: کنترل و اداره احساسات مهارتی است که بر پایه خود آگاهی شکل می‌گیرد. مدیران و رهبران قادرند محیطی از اعتماد و انصاف خلق کنند. عامل خود نظم دهی به دلایل رقابتی بسیار مهم است، زیرا در محیطی که سازمانها مستهلک می‌شوند و فناوری کار با سرعتی گنج کننده تغییر شکل می‌یابد. فقط افرادی که بر هیجانهایشان تسلط یافته‌اند، قادر به انطباق با این تغییرها هستند. (۳) انگیزش: هدایت احساسها در جهت هدف خاص برای تمرکز توجه و ایجاد انگیزه در خود بسیار مهم است. کنترل احساسها زمینه ساز هر نوع مهارت و موفقیت است و کسانی که قادرند احساسهای خود را به موقع برانگیزانند، در هر کاری که به آنان واگذار شود، سعی می‌کنند مولد و موثر باشند. رهبران با انگیزه برای رسیدن به ماورای انتظارات خود و هر کس دیگر حرکت می‌کنند. کلید واژه این رهبران، پیشرفت است. رهبرانی که بالقوه رهبر هستند، میل به پیشرفت در آنها درونی شده و برای رسیدن به پیشرفت برانگیخته می‌شوند. شور، اولین علامت رهبران با انگیزه است که به وسیله آن عشق به یادگیری دارند، به انجام خوب شغل مبادرت می‌کنند و یک انرژی خستگی ناپذیر برای بهتر انجام دادن کارها نشان می‌دهند. تعهد سازمانی علامت دیگر است. وقتی افراد شغلشان را برای خودش دوست دارند. به سازمانی که در آن مشغول بکارند، احساس تعهد می‌کنند و به طور قابل ملاحظه ای موقعی که علایم بر ضد آنهاست، خوش بین باقی می‌مانند. (۴) همدلی: توانایی دیگری که بر اساس خود آگاهی هیجانی شکل می‌گیرد، همدلی با دیگران است که نوعی مهارت مردمی محسوب می‌شود. رهبران همدلی سعی می‌کنند همه را راضی کنند. آنها با ملاحظه و فکر، احساسهای کارکنان را همراه با سایر عوامل در تصمیم گیریها در نظر می‌گیرند. امروزه همدلی به عنوان جزئی از رهبری بسیار مهم است، رهبران همدل بیشترین همدردی را با افراد اطرافشان نشان می‌دهند. آنها دانش خود را برای پیشرفت سازمانشان به روشهای ظریف اما با اهمیت استفاده می‌کنند. (۵) مهارت های اجتماعی یا تنظیم روابط با دیگران: هنر ارتباط با مردم به مقدار زیاد، مهارت کنترل و اداره احساسهای دیگران است. این مهارت نوعی توانایی است که محبوبیت، قوه رهبری و نفوذ شخصی را تقویت می‌کند. رهبران دارای سطوح بالای تواناییهای هیجانی می‌باشند. اغلب با روحیه هستند. افراد ماهر از نظر اجتماعی به حوزه وسیعی از آشناییها و همچنین مهارتها برای ایجاد رابطه تمایل دارند. این افراد در مدیریت گروهها ماهر هستند. مهارتهای اجتماعی می‌تواند به عنوان کلید قابلیت‌های رهبری در اکثر سازمانها در نظر گرفته شود، زیرا وظیفه رهبر انجام کار از طریق دیگران است. در این راستا رهبران به مدیریت موثر روابط نیاز دارند و مهارتهای اجتماعی آن را ممکن می‌سازد. مایر، سالووی و کارسو (۱۹۹۰) نیز برای هوش هیجانی چهار بعد تشخیص داده‌اند که عبارتند از: (۱) شناسایی هیجانها در خود و دیگران: ضروری ترین توانایی مرتبط با هوش هیجانی این است که از هیجانها و

احساسهای خود آگاه باشد. توانایی خود آگاهی به مدیران اجازه می دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و به ارزش خود اعتماد پیدا کنند. مدیران خود آگاه برای آزمون دقیق روحیات خود از خود آگاهی استفاده می کنند و به طور شهودی و از راه درک مستقیم می دانند که چگونه دیگران را تحت تاثیر قرار دهند. (۲) کاربرد هیجانها: کاربرد هیجانها، توانایی استفاده از هیجانها در کمک به کسب نتایج مطلوب، حل مسایل و استفاده از فرصتهاست. این مهارت شامل توانایی مهم همدلی و بینش سازمانی است. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند. هیجانها و احساسهای دیگران را بیشتر عملی می سازند تا اینکه آنها را حس کنند. آنان نشان می دهند که مراقب هستند. علاوه بر این، آنان در زمینه شناخت روند سیاستهای اداری تخصص دارند. بنابراین، مدیران برخوردار از آگاهی اجتماعی دقیقاً می دانند که گفتار و کردارشان بر دیگران تاثیر می گذارد و آن قدر حساس هستند که اگر کلام و رفتارشان تاثیر منفی داشته باشد، آن را تغییر می دهند. (۳) توانایی درک و فهم هیجانها: توانایی درک هیجانهای پیچیده و آگاهی از علل آنها و چگونگی تغییر هیجانها از یک حالت به حالت دیگر رادک هیجانها می نامند. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، از این مهارتها در جهت گسترش شور و اشتیاق خود و حل اختلافها از طریق شوخی و ابراز مهربانی استفاده می کنند. آنها به کمک این تواناییها می توانند بفهمند که چه چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختن افراد یا گروهها می شود و در نتیجه می توانند همکاری بهتری را با دیگران برنامه ریزی کنند. (۴) مدیریت هیجانها: مدیریت هیجانها، توانایی کنترل و اداره کردن هیجانها در خود و دیگران است. مدیرانی که این توانایی را دارا هستند، اجازه نمی دهند بدخلقی های گاه و بیگاه در طول روز از آنها سربرزند. آنان از توانایی مدیریت هیجانها به این منظور استفاده می کنند که بدخلقی و روحیه بد را به محیط کاری و اداره وارد نکنند یا منشا و علت بروز آن را به شیوه ای منطقی برای مردم توضیح دهند. بنابراین، آنها می دانند که منشا این بدخلقی ها کجاست و چه مدت ممکن است به طول انجامد. «جردن»، «اشانازی»، «هارتل» و «هوپر» (۱۹۹۹) ابعاد هوش هیجانی در محیط کار را به صورت مدل نشان داده اند. در این مدل بر اساس ابعاد مایر، سالووی و کارسو، شاخصهای فرعی تر تبیین و ارتباط آنها با هوش هیجانی مرتبط با خود و دیگران که تشکیل دهنده هوش هیجانی محیط کار است. به صورت شکل ۱ بیان شده است (شکل شماره یک). هوش هیجانی و رهبری گروه توانایی به کارگیری هیجانها یا تولید هیجانها برای تسهیل حل مسئله در کارآیی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می کند. در واقع بارساد (۲۰۰۰) از دانشکده مدیریت ییل در مطالعه ای که راجع به شناخت هیجانی انجام داد، دریافت که گسترش هیجانهای مثبت در داخل گروهها، همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل کرده، تعارض را کاهش داده و میزان کارآیی اعضای گروه را بهبود می بخشد. رایس (۱۹۹۹) متخصص آمریکایی در زمینه منابع انسانی، مقیاس چند عاملی هوش هیجانی را روی ۱۶۴ نفر از کارکنان عادی و ۱۱ نفر از رهبران این کارکنان که در یک شرکت بیمه مشغول به کار بودند، اجرا کرد و با این آزمون به ارزیابی هوش هیجانی آنان پرداخت. همبستگی بین نمره های مربوط به گروه رهبران در آزمون هوش هیجانی با نمره های کارآیی آنان که توسط مدیران اداره درجه بندی شده بود ( $r = 0.51$ ) محاسبه شد. همبستگی بین میانگین نمره های گروه در آزمون هوش هیجانی و امتیازبندی مدیران از عملکرد آنان در ارائه خدمات به مشتریان ( $r = 0.46$ ) بود. در این بررسی، رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد پیچیده بود. مثلاً نمره هوش هیجانی بالا تر رهبر گروه که از طریق آزمون هوش هیجانی اندازه گیری شده بود، با امتیاز بندی مدیران از نظر دقت گروه در رسیدگی به شکایات مشتریان، رابطه منفی ( $r = 0.35$ ) داشت، در حالی که عملکرد امتیازبندی شده توسط اعضای گروه همبستگی مثبت و نسبتاً بالایی ( $r = 0.58$ ) با هوش هیجانی داشت. یک گروه تیم تحقیق استرالیایی که توسط «جردن»، «اشانازی»، «هارتل» و «هوپر» (۱۹۹۹) رهبری می شد. عملکرد ۴۴ گروه را طی دوره زمانی ۹ هفته ای مورد بررسی قرار داد. هوش هیجانی اعضای گروهها با استفاده از یک مقیاس خود سنجی که براساس مدل مایر و سالووی طراحی شده بود، اندازه گیری شد. محققان، عملکرد گروههایی که در زمینه هوش هیجانی بالا یا پائین بودند را تحلیل کردند. در آغاز مطالعه، عملکرد گروههایی که هوش هیجانی بالایی داشتند. به طور معناداری بیشتر از



عملکرد گروه‌هایی بود که هوش هیجانی پائینی داشتند و در پایان هفته نهم، عملکرد هر دو گروه در یک سطح قرار داشت. با توجه به نتایج این بررسی‌ها و سایر مطالعه‌ها به نظر می‌رسد که هوش هیجانی به عنوان یک عامل واسطه‌ای و سازمان دهنده می‌تواند موجب بهبود عملکرد گروه شود. زیرا برای گروه این امکان را فراهم می‌آورد که به طور وسیع و موثر به شکل هماهنگ درآید. همچنین به نظر می‌رسد که گروه‌هایی که از نظر هوش هیجانی در حد پائینی قرار دارند، به وقت بیشتری نیاز داشته باشند تا نحوه کارکردن موثر را در قابل یک گروه هماهنگ تجربه کنند. روش‌های صحیح اجرای برنامه آموزش هوش هیجانی در اجرای برنامه‌های هوش هیجانی در سازمان باید به چند اصل مهم توجه داشت. این اصول عبارتند از: (کارسو و ولف، ۲۰۰۱). - مشخص کردن اهداف سازمان به طور واضح؛ - ایجاد پیوند بین آموزش و اهداف سازمان؛ ارزیابی دقیق کارکنان در برنامه آموزشی برای مشخص ساختن توانایی‌های پایه و نیازهای فردی آنان؛ - انطباق طرح برنامه آموزشی با تواناییها و ضعفهای کارکنان؛ - تهیه و تدوین ساختار جلسه‌ها؛ - استفاده از تمرینهای عملی، مطالعات موردی و روش ایفای نقش؛ - برقراری ارتباط و پیوند بین آموخته‌ها و تجارب دنیای واقعی کارکنان؛ - فراهم ساختن فرصتهایی برای تمرین آموخته‌ها؛ - پیش بینی فرصتهای متعدد برای دادن بازخورد؛ - استفاده از موقعیتهای گروهی برای ایفای نقش و مهمترین رفتارهای اجتماعی و آموزش آنها؛ - نشان دادن نیازهای اختصاصی هر فرد به او به طور خصوصی و محرمانه؛ - فراهم ساختن منابع حمایتی و تقویتی برای کارکنان در برنامه طی مرحله پیگیری. نتیجه گیری سازمانها برای اینکه بتوانند در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز باقی بمانند، باید خود را به تفکرهای نوین کسب و کار مجهز سازند و به طور مستمر خود را بهبود بخشند. رهبری این گونه سازمانها بسیار حساس و پیچیده است و زمانی این حساسیت دو چندان می‌شود که رهبر با تغییرهای انطباقی روبه‌رو باشد که بسیار متفاوت از تغییرهای فنی است. مشکلات فنی از طریق دانش فنی و فرآیندهای متداول حل مسئله قابل حل هستند، در حالی که مشکلات انطباقی در برابر این گونه راه حلها متفاوت است. رهبری یک سازمان برای انطباق پذیری با تغییرها و به منظور بقا و رشد در محیطهای جدید کسب و کار، ویژگیهای خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. در این زمینه یکی از مهمترین مولفه‌های شخصیتی که می‌تواند به رهبران و مدیران کمک کند. هوش هیجانی است. با توجه به اینکه هوش هیجانی، توان استفاده از احساس و هیجان خود و دیگران در رفتار فردی و گروهی در جهت کسب حداکثر نتایج با حداکثر رضایت است. بنابراین، تلفیق دانش مدیریتی و تواناییهای هیجانی در مدیریت می‌تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد. منابع ۱-

Barsade, S. G. (۲۰۰۰). The ripple effect: Emotional contagion in groups. working paper: New Haven. CT: Yale University press. ۲- Caruso, D. R., & Wolff, C. (۲۰۰۱). Emotional intelligence in the workplace. In the emotional intelligence in everyday life: A Scientific inquiry. Edited by: Joseph Ciarrochi, Joseph P. Forgas, & John D. Mayer psychology press. ۳- Goleman, D., Boyatzis, R.E., & Rhee, K. (۱۹۹۹). Clustering competence in emotional intelligence insights from the emotional competence inventory. (ECI). from the world wide web <http://www.eiconsortium.org>. ۴- Jordan, R.J., Ashanasy, N. M., Hartel, C.E., J., & Hooper, G.S. (۱۹۹۹). Workgroup emotional intelligence: Scaled development and relationship to team process effectiveness and goal focus. Manuscript. Submitted for ?? publication. ۵- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (۱۹۹۹). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. Journal of Intelligence. ۲۷. pp: ۲۶۷-۲۶۹. ۶- Rice, C.L. (۱۹۹۹). A quantitative study of emotional intelligence and its impact in team

performance:Unpublished Masters Thesis.pepeerdine .University of? Malibu بر گرفته از ماهنامه

تدبیر،

## رهبران تغییر

نویسنده: پیتر اف. دراگرمترجمان: حمید رحیمیان و محمدرضا بابائی

امروزه در مورد غلبه بر مقاومت در برابر تغییرات، که تا ۱۰ یا ۱۵ سال پیش از متداول ترین موضوعهای کتابهای مدیریت و سمینارهای مدیریتی بود، کمتر می شنویم. هر شخص تاکنون پذیرفته است که تغییر غیرقابل اجتناب است. اما هنوز هم تلویحاً گفته می شود که تغییر مانند مرگ یا مالیات است که بایستی تا آنجا که امکان دارد به تاخیر بیفتد و هیچ تغییری همواره کاملاً مطبوع نخواهد بود. اما در یک دوره تغییر ناگهانی و وسیع، همانند آنچه که در آن زندگی می کنیم، تغییر همه گیر و طبیعی خواهد بود. مطمئناً تغییر رنج آفرین و همراه با ریسک است و از همه بالاتر نیازمند تلاش زیاد و سخت خواهد بود. اما چنانچه سازمان رهبری تغییر را وظیفه خود نداند، (اعم از آنکه سازمان تجاری، یک دانشگاه و یا یک بیمارستان باشد) نجات نخواهد یافت. در یک دوره سریع تغییر بنیادین، فقط سازمانهایی نجات خواهند یافت که رهبران آن اهل تغییر باشند. بنابراین، یک چالش مهم قرن بیست و یکم برای مدیران، آن خواهد بود که سازمان آنان به یک رهبر تغییر، تبدیل شود. امروزه صحبت‌های زیادی در مورد یک سازمان نوآور وجود دارد اما سازماندهی سازمانی که پذیرای نوآوری باشد - حتی سازماندهی آن برای نوآوری - کافی نیست تا بتوان آن را به رهبر تغییر تبدیل کرد. برای رهبر تغییر بودن، لازم است تمایل و توانایی تغییر آنچه را که اکنون در حال انجام است داشته باشیم و همچنین توانایی برای انجام کارهای جدید و مختلف نیز در ما باشد. برای دستیابی به این هدف، نیاز به بکارگیری سیاستها و انجام اعمالی است که باعث شود زمان حال، آینده را بسازد. پشت سر گذاشتن دیروز اولین قدم برای یک رهبر تغییر این است که منابعی که موجب به دست آمدن و اجرای عملیات بی نتیجه می شوند را آزاد سازد. نگهداری دیروز همیشه مشکل ساز و زمان بر است. نگهداری دیروز همیشه باعث می گردد که منابع کمیاب و باارزش آن و از همه بالاتر قادرترین پرسنل آن نتایجی را کسب کنند. اما انجام کارها به روشهای مختلف - نوآوری تنها - همیشه موجب بروز اشکالات خارج از انتظار می شود. و اگر افرادی تمایل به نگهداری دیروز دارند، به این معنی است که آنها به سادگی برای ایجاد فردا آمادگی نخواهند داشت. بنابراین، اولین سیاست تغییر بایستی پشت سر گذاشتنی سازمان یافته باشد. رهبر تغییر سعی می کند محصول خدمت، فرایند، بازار کانال توزیع، مشتری و استفاده کننده نهایی را در طول عمر آن آزمایش کند. این کار براساس یک برنامه مشخص انجام می گیرد. سوالی که به طور جدی باید پرسید این است که آیا ما با توجه به آنچه که تاکنون انجام داده و نتایج آن را دیده ایم، می خواهیم باز هم به دنبال ادامه آن برویم؟ اگر پاسخ منفی است نباید اجازه مطالعات دیگری داده شود باید دید که چه کاری بهتر است انجام شود؟ در حالتهای زیر، باید دیروز را پشت سر گذاشت. ۱- زمانی که فکر می کنید هر یک از محصول، خدمات، بازار یا فرایند هنوز چندسال خوبی از عمرشان باقی است. چنین محصولات، خدمات، بازار و فرایندهایی قطعاً در حال زوال هستند که همیشه بیشترین مراقبت و توجه را نیاز دارند و تقریباً همیشه باید برآورد کنیم که چقدر از زمان عمر واقعی آنها، باقیمانده است. البته معمولاً آنها در حال زوال نیستند بلکه آنها مرده اند. ۲- زمانی که تنها بحث برای نگهداری یک محصول، خدمت، بازار یا فرایند، این باشد که ارزش آن صفر شده است. حسابهای دارائی که ارزش آنها صفر شده است در حسابداری مالیات جایگاه خود را دارد اما برای مدیریت هرگز نباید سوال این باشد که ارزش آن چقدر است؟ سوال بایستی این باشد که چه چیزی را تولید خواهد کرد؟ ۳- زمانی که به خاطر حفظ یک محصول، خدمت یا فرایند قدیمی، محصول، خدمت یا فرایند جدید و روبه رشد مورد غفلت قرار می گیرد. برای هر محصول، خدمت، بازار یا فرایند، هر رهبر تغییر بایستی سوال کند که «اگر قرار بود اکنون وارد این وضعیت شویم و اگر آنچه را که

الان می دانیم، قبلاً می دانستیم، آیا به همین طریق وارد این وضعیت می شدیم که الان وارد شده ایم؟ و آن سوال بایستی در مورد محصولات، خدمات، بازارها و یا فرایندهای موفق و همچنین ناموفق هر دو پرسیده شود. همچنین پرسش بسیار مهمی باید در مورد توزیع کنندگان و شبکه های توزیع که در دوره تغییر بیش از هر چیز دیگری تمایل به تغییر سریع دارند، پرسیده شود. بهبود نظام مندر کار را که شرکت انجام می دهد، هم داخلی و خارجی، اعم از محصول یا خدمت، فرایند تولید، بازاریابی، فناوری، آموزش و توسعه نیروی انسانی و استفاده از اطلاعات، لازم است با نرخ سالیانه جاری، بهبود داده شوند. در بیشتر مناطق، نرخ بهبود سالیانه ۳ درصد واقعی و قابل دسترس است و نیاز به بهبود سیستماتیک و مستمر دارد. به هر حال لازمه بهبود مستمر اتخاذ تصمیمات اصلی توسط سازمان است. سازمان بایستی به سوالهایی همچون پرسشهای ذیل پاسخ دهد: در یک حوزه مشخص و معین شاخص عملکرد چیست؟ کیفیت در یک محصول چیست؟ تا چه حد بهبود می تواند توسط مشتری مشخص گردد؟ پس تعریف و تعیین عملکرد در حوزه خدمات معمولاً خیلی مشکل است. بهبود مستمر در هر حوزه ای غالباً باعث تغییر شکل عملیات اجرایی می گردد. آنها به سمت ایجاد نوآوری هدایت می شوند و باعث ایجاد نوآوری در خدمات می گردند. فرایندها و تجارتهای جدید به وجود می آورند. غالباً بهبود مستمر باعث تغییر بنیادی می گردد. بهره برداری از موفقیتتقریباً ۷۰ یا ۸۰ سال از ابداع گزارش ماهیانه و معرفی آن به بیشتر سازمانهای تجاری می گذرد. تقریباً بدون استثناء صفحه اول این گزارش، حیطه هایی را که نتایج آنها کمتر از انتظار بوده و یا هزینه های بیشتر از رقم بودجه پیش بینی شده را نشان می دهد. این گزارشها بر روی مشکلات متمرکز است. از مشکلات نمی توان چشم پوشی کرد. اما برای رهبر تغییر بودن شرکتها بایستی بر روی فرصتها تمرکز کنند. برای حصول این منظور نیاز به ایجاد یک تغییر کوچک اما بنیادین است: صفحه اول گزارش ماهیانه جدید، بایستی بر روی نتایجی که بهتر از حد انتظار بوده اند تمرکز داشته باشد، سپس صفحه مشکلات مطرح شود. زمان صرف شده برای صفحه جدید بایستی همانند زمان صرف شده برای صفحه مشکلات باشد. همانند حالت بهبود مستمر، بهره برداری از موفقیت، به هر حال دیر یا زود ما را به نوآوری اصلی رهنمون خواهد ساخت. زمانی می رسد که کلیه گامهای کوچک در راه بهره برداری باعث تغییر بنیادی اصلی می گردد و آن همان چیز جدید اصلی و متفاوت خواهد بود که مطلوب ماست. نوآوری نظام مندامروزه به نوآوری توجه بیشتری می شود. یک پشت سر گذاری سازمان یافته، بهبود مستمر و بهره برداری از موفقیت ممکن است برای بسیاری از شرکتها مثمر باشد. بدون آن سیاستها، هیچ سازمانی نمی تواند به کسب موفقیت در نوآوری امیدوار باشد. اما در سازمان یک رهبر تغییر موفق، بایستی یک سیاست نظام مند نوآوری وجود داشته باشد. دلیل اصلی این نیست که رهبران تغییر بایستی نوآوری کنند، بلکه دلیل اصلی اینست که یک سیاست نظام مند نوآور افکار پرسنل سازمان را برای رهبری در تغییر آماده می کند و کلیه پرسنل سازمان را وادار به مشاهده تغییر به عنوان یک فرصت می سازد. نوآوری نظام مند نیازمند به یک سیاست بازبینی نظام مند است که هر ۶ تا ۱۲ ماه برای تغییرات در حوزه هایی انجام می گیرد که من آن را دریچه های فرصت می نامم. آن دریچه ها شامل: \* موفقیتها و شکستهای دور از انتظار سازمان و موفقیتها و شکستهای دور از انتظار رقبا؛ \* تضاد و ناهماهنگی بین آنچه هست و آنچه باید باشد، - خصوصاً اختلاف در فرایندها مانند تولید و توزیع یا اختلاف بین فعالیتها و کوششهای یک صنعت و ارزشها و انتظارات مشتریان آنها \* احتیاجات و ملزومات فرایند همانند ارتباط ضعیف در یکی از فرایندهای داخلی سازمان؛ \* تغییرات در صنعت و بنیاد بازار؛ \* تغییرات در جمعیت؛ \* تغییرات در معانی و پذیرشها - مثلاً تغییر دید از مشاهده نیمه خالی لیوان به سوی نیمه پر آن؛ \* دانش جدید. هر تغییر در یکی از این موارد سوالهایی را مطرح می کند که آیا این یک موقعیت نوآوری برای ماست؟» نوآوری هرگز بدون مخاطره نیست. اما اگر نوآوری براساس بهره برداری از وقایع به وقوع پیوسته باشد، به مراتب کم مخاطره تر از موقعیتهای غیربهره برداری خواهد بود. اجتناب از دامهای نوآوریرهبران تغییر در نوآوری با سه دام مواجه خواهند شد. آنها آنقدر جذاب هستند که ممکن است رهبران مکرراً در دام یک و یا هر سه آنها بیفتند. ۱- زمانی که دنبال راههای نوآوری هستید، اولین دامی که باید از

آن اجتناب کرد موقعیتی است که سازگاری با واقعیت‌های استراتژیک ندارد: پایین آمدن نرخ زادوولد، دگرگونی در مصرف درآمد غیرثابت را به وجود می‌آورد. حتی اگر نوآوری به شکست منجر نگردد - همان طور که معمولاً اتفاق می‌افتد - همیشه مستلزم کوشش و تلاش زیاد، پول و زمان است. ۲- دومین دام گیج‌کننده نوآوری، نوظهور بودن است. آزمایش یک نوآوری باعث خلق ارزش می‌شود. نوظهور بودن فقط سرگرمی ایجاد می‌کند. مدیریت مکرراً بدون هیچ دلیلی به جای انجام کارهای روزانه مشابه و خسته‌کننده، اقدام به نوآوری می‌کند و نکته این نیست که آیا ما آن را دوست داریم؟ بلکه این است که آیا مشتریان آن را می‌خواهند و برای آن پول خواهند داد؟ ۳- سومین دام گیج‌کننده مربوط به حرکت و عمل است. معمولاً زمانی که یک محصول، خدمت یا فرایند سودآور نباشد بایستی کنار گذاشته شود و یا سریعاً تغییر کند. مدیریت، سازماندهی مجدد انجام می‌دهد که اغلب برای اطمینان مورد نیاز است. اما بایستی بعد از عمل انجام پذیرد. سازماندهی مجدد به تنهایی یک حرکت است و جایگزین عمل نیست. فقط یک راه برای اجتناب از دامهای فوق پیش گفته و یا نجات شخصی که در یکی از دامها گرفتار شده است وجود دارد: سازماندهی پیش نیاز تغییر است. پیش نیاز تغییر در مقیاس کوچک: کسی نمی‌تواند تحقیقات بازار را براساس مقیاس واقعی جدید انجام دهد. همچنین هیچ ابداعی برای اولین بار کامل نیست. همواره مشکلات بدون اینکه کسی فکر کند بروز می‌کنند. همواره مشکلاتی که به نظر نوآوران بزرگ می‌رسیدند جزئی یا غیرقابل لمس بوده‌اند. این تقریباً یک قانون طبیعت است که هر چیز جدید واقعی، خواه محصول و یا خدمت یا یک فناوری، بازار اصلی و مصرف‌کننده اصلی خود را الزاماً در آنجا که نوآوران و شرکتهای انتظار دارند پیدا نمی‌کند. بهترین مثال از نمونه‌های اولیه است. بهبود موتور بخار که «جیمز وات» در قرن هفدهم طراحی کرده در رخدادی است که بیشتر مردم، آن را ظهور انقلاب صنعتی اعلام می‌دارند. جیمز وات در طول عمر خود فقط یک کاربرد موتور بخار را مشاهده کرد و آن تخلیه آب از معدن ذغال سنگ به بیرون بود. بنابراین، او فقط آنها را به معادن ذغال سنگ فروخت. در واقع پدر واقعی انقلاب صنعتی شریک او ماتیبولتون است. ۱۰ یا ۱۵ سال بعد از اینکه ۷۰ درصد کاهش پیدا کرد. مطالعات، تحقیقات بازار و شبیه‌سازی رایانه، جایگزینی برای تست واقعیت نیست. هر چیز بهبود یافته یا جدید، ابتدا نیاز به تست در مقیاس کوچک یعنی نیاز به تست اولیه دارد. با توجه به اینکه هر چیز جدید در زمانهایی با مشکل مواجه می‌شود، نیاز به یک رهبر و قهرمان که مورد احترام سازمان باشد، دارد اما لازم نیست که آن شخص در سازمان حاضر باشد. بهترین راه برای تست یک محصول یا خدمت جدید اغلب این است که یک مشتری پیدا کنیم که واقعاً خواستار نوآوری بوده و تمایل داشته باشد برای حصول موفقیت با تولیدکننده همکاری کند. بودجه تغییر در بیشتر شرکتهای فقط یک بودجه وجود دارد. در زمانهای خوب هزینه‌ها افزایش می‌یابند. در زمانهای بد هزینه‌ها کاهش می‌یابند. این روند عملاً در دست داشتن آینده را ضمانت نمی‌کند. رهبری تغییر نیازمند دو بودجه جداگانه است. اولین بودجه بایستی یک بودجه عملیاتی باشد که نیاز به هزینه‌ها برای حفظ کسب و کار فعلی را نشان می‌دهد و معمولاً بین ۸۰ تا ۹۰ درصد کلیه هزینه‌هاست. همیشه با این سوال که حداقل بودجه مورد نیاز برای ادامه عملیات چقدر است؟ می‌توان به آن بودجه رسید. در زمانهای نامناسب بایستی در واقع به طور معکوس اصلاح گردد سپس رهبری تغییر بایستی بودجه جداگانه‌ای برای آینده داشته باشد. آن بودجه بایستی در زمانهای خوب و بد ثابت نگه داشته شود. این بودجه کمی بیش از ۱۰ تا ۲۰ درصد کل هزینه‌ها خواهد بود. تعداد کمی از اقلام هزینه‌ای برای آینده نتایج کسب خواهند کرد مگر اینکه بودجه در سطح ثابت در یک دوره اساسی نگهداری و حفظ شده باشد. (نکته مهم و قابل توجه: به هر حال، زمانهایی خواهد بود که حوادثی وجود دارد که حفظ آن هزینه‌ها حیات شرکت را تهدید خواهد کرد.) به همین ترتیب برای حصول جدید، خدمات جدید و فناوریهای جدید، برای توسعه بازار، مشتریها و شبکه‌های توزیع و بالاتر از همه برای توسعه نیروی انسانی هم بودجه‌هایی باید در نظر گرفته شود. بودجه مورد نیاز آینده را می‌توان با سوال مطلوب‌ترین چیزی که این فعالیتها در راستای بهترین نتایج به دست می‌آورند چیست؟ پیدا کرد. متداولترین، اما خطرناکترین عمل، کاهش هزینه برای نیل به موفقیت، خصوصاً

در زمانهای نامناسب است. چنین تصور می شود که این محصول، خدمات یا فناوری به هر حال موفق است و نیازی به صرف پول بیشتر نیست. اما صحیح این است که این یک موفقیت است و بنابراین، بیشترین حمایت ممکن را نیاز دارد. بایستی خصوصاً در زمانهای بد حمایت شود یعنی زمانی که در گerdone رقابت شروع به کاهش هزینه ها می کنیم. موازنه، تغییر و استمرار سازمانهایی که رهبران تغییر هستند در واقع برای تغییر طراحی شده اند. اما مردم به استمرار نیاز دارند. آنها بایستی بدانند که موقعیت آنها چیست. آنها نیاز به این دارند که بدانند با چه کسانی کار می کنند. آنها نیاز دارند که ارزشها و مقررات سازمان را بدانند. اگر محیط کاری غیرقابل پیش بینی، غیرقابل درک و ناشناخته باشد، عملیات به خوبی انجام نخواهد شد. استمرار به طور مساوی در خارج از سازمان نیز مورد نیاز است. توانایی در تغییر سریع نیاز به ارتباط و همکاری بلندمدت با تامین کنندگان و توزیع کنندگان دارد. موازنه تغییر و استمرار نیاز به کار مستمر بر روی اطلاعات جاری دارد. هیچ چیزی به اندازه اطلاعات غیر موثق وضعیت، باعث گسیختن استمرار و تباهی ارتباطات نخواهد شد (به استثناء، شاید، اطلاعات غیر موثق عمدی). این برای هر شرکت و برای هر تغییری به صورت روتین در آمده است حتی برای پایین ترین رده های سازمان که چه کسانی بایستی اطلاع داشته باشند؟ شرکتی که می خواهد یک رهبر تغییر موفق باشد، بایستی دارای مقررات استوار باشد. بالاتر از همه نیاز به استحکام بنیادی در سازمان از جمله در اهداف، ارزشها، و تعریف عملیات و نتایج آنها وجود دارد. باتوجه به اینکه تغییر یک فاکتور ثابت در موسسات رهبری تغییر است، بایستی پایه ای فوق العاده قوی داشته باشد. نهایتاً، موازنه بین تغییر و استمرار بایستی بر اساس پاداش، شناسایی و جایزه ساخته شود. مدت‌ها پیش آموختیم که یک سازمان نوآوری نخواهد کرد مگر اینکه به نوآوران خیلی خوب جایزه داده شود و در یک بنگاه کسب و کار اگر نوآوران موفق نشوند به رده های مدیریت ارشد ارتقا یابند، در آن صورت مدیریت بالا به تنهایی موفق به نوآوری نخواهد گردید. همین طور ما بایستی یاد بگیریم که یک سازمان بایستی به استمرار جایزه دهد و در نظر داشته باشد که افرادی که بهبود مستمر را ارائه می دهند برای سازمان ارزشمند بوده و لیاقت شناسایی و دریافت جایزه به عنوان یک نوآور حقیقی را دارند. هرچه بیشتر یک سازمان به عنوان رهبر تغییر شناخته شود نیاز بیشتری به موازنه تغییر سریع و استمرار دارد. این موازنه یکی از ملاحظات مدیریت فردا خواهد بود. یک چیز مشخص است، ما سالهاست که با تغییرات عمیق روبرو هستیم. بیهوده است که تغییرات را نادیده بگیریم و وانمود کنیم که فردا همانند دیروز خواهد بود. اگرچه تغییرات قابل پیش بینی نخواهند بود، تنها سیاستی که موفق خواهد بود - اگرچه از ریسک بالایی برخوردار است - آینده سازی است. واقعیت‌های جدید استراتژی

در یک دوره زمانی تغییر سریع و کاملاً نامشخص استراتژی، همانند نمونه ای که جهان در ابتدای قرن بیست و یکم با آن روبرو شده است، بر چه اساسی می تواند استوار باشد؟ آیا هیچ چیز قطعی وجود دارد. در واقع پنج پدیده را می توان در آینده قطعی انگاشت. آنها به هر حال با آنچه استراتژی جاری مدنظر دارد متفاوت هستند و بالاتر از همه اساساً اقتصادی نیستند. آنها اجتماعی و سیاسی هستند. این پنج پدیده عبارتند از: ۱- کاهش شدیدزاد و ولد: یکی از واقعیات مهم واحد - چون در تاریخ هیچ گاه به وقوع نپیوسته بوده - کاهش نرخ زاد و ولد است. حتی مهمتر از آن می توان توزیع سن افراد را در جامعه دانست. هیچ گاه در تاریخ ندیده و نداشته ایم که ساختار جمعیت به گونه ای شود که افراد مسن تعدادشان از افراد جوان - همانند آنچه که در اواسط قرن بیست و یکم در کل دنیا اتفاق خواهد افتاد و هم اکنون در بخشی از اروپا شاهد آن هستیم - بیشتر شود. استراتژی اصلی و کلی اکنون بر این اساس گذاشته شده که تعداد افراد و جمعیت جهانی در حال کاهش است و مخصوصاً جمعیت جوان بیشتر روبه کاهش گذاشته است. ۲- تغییرات در چگونگی مصرف درآمد: هنگامی که کسب و کارها و صنایع نسبت به موقعیت بازار خویش آگاهی می یابند، عملاً هیچ یک واقعاً ترکیب مهم آن را نمی شناسند و عملاً هیچ کدام نمی دانند که آیا مشارکت مشتری در خرید محصولات با خدماتشان افزایش پیدا می کند یا کاهش می یابد. به عنوان یک قانون، روند توزیع درآمدهای جاری در طبقات یعنی از محصولات یا خدمات، که یکبار بنا گذاشته شده اند، معمولاً برای یک مدت زمان طولانی ماندگار می ماند و

چرخه کسب و کار در آنها تاثیری ندارد. به همین دلیل، تغییرات کمی می‌توان یافت که بااهمیت‌تر از گرایش جدید توزیع باشند. چهاربخشی که درآمدهای جاری آنها در قرن ۲۱ رشد داشته است عبارتند از دولت، موسسات بهداشتی و درمانی، مراکز آموزشی، دانشگاهی و تفریحی، تغییر روندها در این چهار بخش اولین موضوعی است که در استراتژی‌ها باید مدنظر قرار گیرد. ۳- تعاریف جدیدی از عملکرد: دو نوع توسعه یعنی ظهور کارگران غیریدی طبقه متوسط و افزایش انتظار عمر، باعث توسعه موسساتی از قبیل صندوقهای بازنشستگی و یا صندوقهای دوجانبه گردیده است. این صندوقها مالکان دارائیهای عمده اجتماع مدرن و توسعه یافته یعنی شرکت‌های سهامی عام هستند. اکنون با این تغییر در مالکیت، با تغییر در قدرت نیز مواجه هستیم. در آمریکا از اواخر دهه ۱۹۲۰، تئوری غالب، اگرچه نامعلوم و مبهم، براین استوار بود که در کسب و کار باید بین سهام کلیه ذینفعان شامل مشتریان، کارکنان، سهامداران و مانند آنها توازن برقرار گردد و در واقع برای هرکسی قابل محاسبه باشد. تئوری آمریکایی که مدعی است کسب و کارها باید انحصاراً برای منافع کوتاه مدت سهامداران فعالیت کنند، ماندگار و قابل دفاع نبوده و باید بازنگری شوند. امنیت اقتصادی افراد بی‌شماری که انتظار عمر طولانی تری نیز دارند، به طور فزاینده‌ای بستگی به درآمدهای آنها به عنوان صاحبان سهام دارد. بنابراین، تاکید بر اندازه‌گیری عملکرد، براساس میزان منافع سهامداران، دیگر کاربرد نخواهد داشت. دستاوردهای فوری چه در درآمدها و چه در نرخ سهام آن چیزی نیست که سهامداران نیاز دارند. آنها به برگشت اقتصادی برای ۲۰ یا ۳۰ سال بعد نیاز دارند. ما مجبور خواهیم بود که بین نتایج کوتاه مدت، (آنچه که در حال حاضر بر ارزش تجمعی سهامداران تاکید می‌کند) و تجارت و حیات بلندمدت شرکت توازن برقرار سازیم. همچنین شرکتها به طور روزافزون مجبورند علایق کارکنان علمی و تحصیلکرده خویش را ارضاء کنند. عملکرد باید به صورت غیرمالی تعریف شود به گونه‌ای که برای کارکنان علمی معنادار باشد و تعهد ایشان را برانگیزاند. ۴- رقابت جهانی: هیچ سازمانی نمی‌تواند امید به حیات داشته و موفق شود مگر آنکه به اندازه‌های استاندارد دست یافته و در هر جای دنیا که هست خود را با رهبران این زمینه هماهنگ سازد. سازمانها در هر جای دنیا که باشند مدت طولانی نمی‌توانند بر پایه کارگران ارزان قیمت زنده بمانند (به استثنای کسب و کارهای کوچک مانند رستورانهای محلی) و باید نیروی کار آنها به سرعت به سطح بهره‌وری مشابه کارکنان رهبران آن صنعت دست یابند. این موضوع به ویژه در صنایع تولیدی صادق است. در اغلب صنایع تولیدی در کشورهای توسعه یافته، هزینه نیروی انسانی به سرعت تبدیل به عامل کوچک و کوچک تری می‌شود. در حال حاضر این هزینه مساوی یا کمتر از یک هشتم کل هزینه ایجاد محصول است. این بدین معنا است که عمر مدل توسعه اقتصادی قرن بیستم - مدلی که اولین بار توسط ژاپنی‌ها بعد از سال ۱۹۵۵ توسعه یافت - به پایان رسیده است. هزینه‌های پایین نیروی کار، مدت زمان طولانی نمی‌تواند بهره‌وری پایین نیروی کار را جبران کند. در چند دهه بعد ما با یک موج طرفداری از صنایع داخلی مواجه خواهیم بود. اولین عکس‌العمل در دوران آشوب این است که سعی کنیم دیواری بسازیم که از ملک شخصی ما در مقابل باد سرد بیرون حفاظت کند. اما چنین دیواری مدت طولانی نمی‌تواند از موسسات و به ویژه کسب و کارهایی محافظت کند که در سطح استانداردهای جهانی شکل نگرفته و رشد نکرده‌اند. این روش آنها را آسیب پذیرتر می‌کند. ۵- رشد نااهمخوان بین اقتصاد جهانی و تجزیه سیاسی: تجارت بدون مشخص شدن محدوده‌های اقتصادی و مرزها نمی‌تواند ادامه داشته باشد. محدوده‌های صنعتی و خدماتی جهانی باید از نو تعریف شوند. مرزهای بین المللی سربار، مانع و هزینه‌زا هستند. ولی در همین موقع مرزهای سیاسی به کار نمی‌روند، چیزی آشکار نمی‌شود مگر اینکه یک رویداد سیاسی توسط دولت ملی صورت پذیرد. حتی در سازمانهای اقتصادی افزون طلبی سیاست هنوز بر اقتصاد منطقی غلبه دارد. سه نوع حوزه و قلمرو وجود دارد. حوزه اول اقتصاد حقیقی جهانی، پول و اطلاعات است. حوزه دیگر اقتصاد منطقه‌ای است که کالاها در آن آزادانه گردش می‌کنند و باعث ایجاد سربار ناشی از خدمات باربری شده و نقش مردم کاهش یافته، اگرچه منظور حذف آنها نیست. و در نهایت حوزه سوم در مورد واقعیهای محلی و ملی است که اقتصاد زیر نفوذ سیاست هستند. این سه

حوزه یا قلمرو در حال رشد سریع هستند و کسب و کار باید در این سه حوزه رشد و دوام داشته باشد. روش اول در کسب و کار، مدیریت بر عدم تطابق بین واقعیت‌های سیاسی و اقتصادی است. کاری انجام ندهید که با واقعیت‌های اقتصادی ناهمخوانی داشته باشد که نتیجه آن عدم رشد و توسعه در مقیاس جهانی است. توسعه و رشد تجارت در عرصه‌های مختلف در دنیا نهایتاً براساس پیوستن به دیگران و افزایش یا حتی شروع مجدد نخواهد بود. بلکه باید براساس توافق بین کشورها، شرکای تجاری، پیوستن به دیگران و تمامی روابط بین سازمانهای محلی تصمیم گیرنده و دخیل در سیاست پایه گذاری شود. به عبارت دیگر، سازمانها به طور فزاینده ای براساس ساختاری پایه گذاری می شوند که ضمن اقتصادی بودن، حقوقی و سیاسی نیستند. مقاله حاضر از سایت [WWW.INC.COM/MAGAZINE](http://WWW.INC.COM/MAGAZINE) انتخاب شده است.

## رهبری ۳۶۰ درجه

مترجم: گروه مترجمان میثاق مدیران

چکیده رهبری دارای نمونه‌هایی کلاسیک است. ویلیام والاس رهبری نیروهایش را در ارتشی بر عهده داشت که مسئول سرکوب مردم بودند. وینستون چرچیل در برابر تهدید نازی که به فروپاشی آمریکا انجامیده بود، به شدت مقاومت کرد. ماهاتما گاندی رهبری مقاومت بلند مدت مردم کشورش را بر عهده داشت. ماری کی اش اقدام به ایجاد یک سازمان جهانی به نام شرکت تولید لوازم آرایشی و بهداشتی ماری کی نمود. مارتین لوتر کینگ با رؤیای صلح در کشورش به مقابله با دیگه‌های لینکلن پرداخت. هر یک از این افراد یک رهبر بزرگ بودند. هر یک از آنها تاثیر را از خود بر جای گذارند که میلیون‌ها نفر آن را لمس کردند. اما همین نمونه‌ها می‌توانند سردرگم کننده باشند. واقعیت آن است که ۹۹ درصد کل رهبری نه از بالا بلکه از میانه یک سازمان رخ می‌دهد. معمولاً یک سازمان تنها یک فرد را در اختیار دارد که رهبر است. لذا، اگر شما آن فرد نباشید، چه خواهید کرد؟ از طریق رهبری ۳۶۰ درجه، شما می‌توانید بیاموزید تا از هر نقطه‌ای بر سازمان خود تاثیر بگذارید. شما یاد می‌گیرید تا افراد مافوق، هم سطح و پایین‌تر را رهبری کنید. تنها رهبران ۳۶۰ درجه بر افراد در هر سطحی که باشند، تاثیر می‌گذارند. با کمک به دیگران، آنها نیز به شما کمک می‌کنند. تبدیل شدن به یک رهبر ۳۶۰ درجه قابل تحقق برای هر کسی است که سطحی متوسط به بالا- از مهارت‌های رهبری را داشته باشد و بخواهد در این زمینه تلاش کند. نیازی نیست که برای رهبر شدن، تأثیری مهم بر سازمان خود داشته باشید. رهبران خوب نه تنها قادر به رهبری پیروان خود هستند بلکه می‌توانند افراد مافوق و هم‌تایانشان را نیز رهبری کنند. در این چکیده با مطالب زیر آشنا می‌شوید: ● غلبه بر توهمات که بسیاری از افراد در سطح میانی یک سازمان به آنها اعتقاد دارند. ● مقابله با رایج‌ترین چالش‌هایی که افراد در سطح میانی یک سازمان با آنها دست به گریبان هستند. ● رهبری مدیران، همکاران و زیردستان. ● غلبه بر مشکلات و موانعی که در مسیر تبدیل شدن به یک رهبر ۳۶۰ درجه با آنها مواجه هستید. ● نشان دادن ارزش رهبری ۳۶۰ درجه. توهمات رهبری از سطح میانیتوهم سمت و جایگاه اداریکی از سوء تفاهم‌هایی که افراد در مورد رهبران دارند، این باور است که رهبری صرفاً ناشی از یک سمت یا یک عنوان است. اما چنین چیزی واقعیت ندارد. نیازی نیست که شما بالاترین رتبه را در گروه خود داشته باشید تا بتوانید رهبری کنید. اگر این چنین فکر می‌کنید، آنگاه دچار توهم سمت و جایگاه اداری می‌شوید. معیار حقیقی رهبری، تأثیرگذاری است - نه چیزی بیشتر، نه چیزی کمتر. رهبری یعنی پویایی و حق رهبری باید به طور فردی و در قبال هر شخصی که ملاقات می‌کنید، به دست آید. اینکه در کدام پله از نردبان رهبری باشید، به گذشته رابطه شما با آن فرد بستگی دارد. سمت و جایگاه اداری نقش اندکی در رهبری عمومی دارد. تاثیرگذاری بر دیگران ناشی از آمادگی شما است نه سمت شما. رهبری انتخابی است که می‌نمایید نه صندلی که بر آن می‌نشینید. هر کسی می‌تواند به یک رهبر تبدیل شود. شما می‌توانید بدون توجه به سمتی که دارید، باعث ایجاد تفاوت شوید. توهم مقصد افرادی که دچار توهم مقصد هستند، می‌گویند:

«وقتی که در رأس قرار بگیریم، آنگاه رهبری کردن را خواهیم آموخت.» اما اگر می‌خواهید به موفقیت برسید، باید قبل از آنکه در جایگاه رهبری قرار بگیرید، تا می‌توانید در این زمینه بیاموزید. اگر مهارت‌های رهبری و فرآیند تصمیم‌سازی خود را در زمانی افزایش ندهید که خطرات کم هستند، وقتی که میزان اشتباهات زیاد باشد، تاثیر آنها بر سازمان شما بالا است و احتمال در معرض خطر قرار گرفتن شما بیشتر است و در نتیجه، بیش از پیش دچار دردسر خواهید شد. اشتباهات کوچک قابل رفع هستند. زمانی که در رأس سازمان هستید، اشتباهاتتان می‌تواند بسیار گران تمام شده و به اعتبار رهبری شما آسیب بزنند. توهم تأثیرگذارانی که به تأثیرگذاری اعتقاد دارند، می‌گویند: «اگر در رأس باشم، افراد از من پیروی خواهند کرد.» افراد که فاقد تجربه رهبری هستند، اهمیت عنوان رهبری را بیش از حد واقعی برآورد می‌نمایند. شما می‌توانید به کسی سمت بدهید اما نمی‌توانید رهبری واقعی را به او تقدیم کنید. تاثیرگذاری باید کسب شود. سمت و جایگاه اداری، یک فرصت برای شما است. شما فرصت می‌یابید تا قدرت رهبری خود را بیازمایید. در ابتدا، افراد با تردید به شما می‌نگرند اما پس از مدتی شما به تاثیرگذاری - بهتر یا بدتر - دست خواهید یافت. رهبران خوب در ورای سمت خود به این تاثیرگذاری می‌رسند. به خاطر داشته باشید که جایگاه، رهبر نمی‌سازد اما رهبر می‌تواند به جایگاه خوبی دست یابد. توهم تجربهاگرچه تمایل به پیشرفت در سازمان و این باور که شما توانایی انجام این کار را دارید، به عنوان ویژگی‌های یک رهبر تلقی می‌شود اما بدون تجربه کافی برای تبدیل شدن به فرد اول در سازمان، احتمالاً میزان کنترل خود بر این سمت را بیش از حد واقعی تخمین خواهد زد. هر چه بالاتر روید و هر چه سازمانتان بزرگ‌تر باشد، بیشتر متوجه خواهید شد که با عوامل بسیاری در کنترل سازمان خود مواجه هستید. وقتی در رأس قرار دارید، بیش از هر زمان دیگری نیازمند تاثیرگذاری بر دیگران هستید. جایگاه شما نمی‌تواند امکان کنترل را به شما ببخشد یا شما را مصون نگاه دارد. توهم آزادیاگرچه که دچار توهم آزادی می‌شوند، می‌گویند: «وقتی در رأس باشم، دیگر محدودیتی نخواهم داشت.» اما وقتی آنها در سازمان بالا می‌روند، سنگینی بار مسئولیت‌هایشان افزایش می‌یابد. در بسیاری از سازمان‌ها، وقتی در نردبان رهبری بالا می‌روید، متوجه می‌شوید که میزان مسئولیتتان نیز بالا رفته است. وقتی بالاتر می‌روید، انتظار بیشتری از شما می‌رود، فشار بیشتری را متحمل می‌شوید و تاثیر تصمیماتتان نیز سنگین‌تر خواهد بود. رهبران دارای تعهد بیشتری هستند و به همین دلیل آزادی آنها محدود می‌شود. این محدودیتی است که آنها به طور خواسته انتخاب می‌کنند اما به هر حال محدودیت‌ها یکسان هستند. توهم پتانسیلاگرچه که دچار توهم پتانسیل هستند، می‌گویند: «اگر یک رهبر ارشد نباشم، نمی‌توانم به تمام پتانسیل خویش دست یابم.» افراد باید سعی کنند تا در تخصص خود ارشد باشند نه در سازمانشان. هر یک از ما تلاش می‌کند تا به توان بالقوه خود برسد. گاهی اوقات می‌توانید از جایی به غیر از بالاترین سمت، بیشترین تاثیر را داشته باشید. توهم همه یا هیچفردی که توهم همه یا هیچ را قبول دارد، می‌گوید: «اگر در رأس نباشم، تلاشی برای رهبر شدن نخواهم کرد.» برخی از افرادی که در سطوح میانی هستند، از جایگاهشان در سازمان خسته می‌شوند زیرا آنها موفقیت را به معنای «در رأس بودن» می‌دانند. در نتیجه، آنها بر این باورند که اگر در رأس نباشند، موفق نیستند. اگر این خستگی طولانی شود، آنها افسرده و ناکام می‌شوند. با توسعه توان رهبری خویش، می‌توانید تأثیر خود بر سازمانتان را افزایش دهید. شما نمی‌توانید زندگی مردم را تغییر دهید. شما می‌توانید کسی باشید که به ارزش سازمان می‌افزاید. چالش‌های پیش روی رهبران ۳۶۰ درجه‌ای چالش برگرفته از فشاری است که در سطح میانی ایجاد می‌شود. دیگر کافی نیست که تأیید کنیم رهبری از میانه سازمان می‌تواند موفق باشد. شما باید بدانید که چگونه این طنش را کاهش دهید. پنج پیشنهاد مطرح شده در این زمینه عبارتند از:

- قرار داشتن در سطح میانی. قرار داشتن در سطح میانی می‌تواند مکان بزرگی باشد. بدانید که چه چیزی را نگه دارید و چه چیزی را نگه ندارید. هیچ چیزی جز خطوط مشخص مسئولیت‌ها، افراد را از طنش‌ها رها نمی‌سازد. وقتی در سطح میانی قرار دارید، پاسخی سریع را برای مسایل بیابید. هرگز جایگاه خود یا اعتماد رهبران را به خود خدشه‌دار کنید. راهی برای رها شده از استرس بیابید. چالش خستگی‌ناپذیری از تبعیت از یک رهبر ناکارآمد است. کار شما تثبیت رهبری نیست، بلکه



ارزش آفرینی است. وقتی مشاهده کردید که فردی از یک رهبری ناکارآمد پیروی می‌کند، کارهای زیر را انجام دهید: • رابطه‌ای مناسب با رهبر ایجاد کنید، زمینه‌های مشترک را بیابید و یک رابطه حرفه‌ای صحیح برقرار نمایید. • نقاط قوت رهبری خود را شناسایی کرده و ارزیابی نمایید. • خود را متعهد به ارزش آفرینی برای نقاط قوت رهبرتان نمایید. چالش چند نقش‌رهران سطح میانی باید وظایف مختلفی انجام دهند و اطلاعاتی فراتر از تجربه شخصی خود داشته باشند. آنها باید به اولویت‌های گوناگونی پردازند و محدودیت‌های زمانی و منابع را هم در نظر داشته باشند. هر نقشی دارای مسئولیت‌ها و اهداف خاص خود است. اگر نقشتان را تغییر دهید، در نظر داشته باشید که شرایط نیز تغییر خواهد کرد. غالباً هدف، تعیین‌کننده نقش و رویکرد مرتبط با آن است. چالش منیتطبیعی است که رهبر نیز همانند هر کسی به دنبال این است که شناخته شود. واقعیت آن است که رهبران میانی غالباً پنهان هستند - و در نتیجه به شناخت و اعتباری که بدان تمایل دارند و مستحق آن هستند، دست نمی‌یابند - و بنابراین به منیت آنها لطمه وارد می‌شود. این چالش به ویژه زمانی رخ می‌دهد که فرد عضو یک تیم است و تلاش می‌کند اما همچنان در حاشیه قرار دارد. اقدامات زیر را می‌توانید در این خصوص انجام دهید: • بیشتر از رؤیاهایتان بر وظایفتان تمرکز کنید. • ارزش جایگاهتان را بسنجید. • دلیل واقعی موفقیت یک پروژه را بدانید. • به نظرات دیگر افراد هم سطح خود توجه کنید. • تفاوت میان توسعه فردی و توسعه غیرفردی را درک کنید. چالش احساس رضایت‌نگرش صحیح برای دستیابی به رضایت در سازمان الزامی است. پنج روش برای دستیابی به رضایت عبارتند از: • روابطی قوی را با افراد کلیدی برقرار نمایید. • یک پیروزی را برای تیم تعریف کنید. • ارتباطاتی مهم برقرار کنید. • تجربه و کسب کنید و به بلوغ برسید. • موفقیت تیم خود را ارجح بر موفقیت فردی خود بدانید. چالش نگرش موفقیت در قبال یک نگرش زمانی دشوارتر است که شما آن را خلق نکرده‌اید. هر چه بیشتر بر روی یک نگرش سرمایه‌گذاری کنید، بیشتر به نگرش خودتان تبدیل خواهد شد. نگرش خودتان مهیج‌تر از نگرش‌های دیگران است و شما می‌توانید به کمک آن رؤیاهای خودتان و حتی دیگران را به واقعیت تبدیل نمایید. چالش تاثیرگذار رهبری افرادی که بالاتر از جایگاه شما هستند، آسان نیست. رهبری، تاثیرگذاری است. اگر نه سمت داشته باشید و نه تاثیرگذاری، افراد از شما پیروی نخواهند کرد. هر چقدر آنها بالاتر از جایگاه شما باشند، احتمالاً کمتر به شما اجازه می‌دهند تا آنان را رهبری کنید. به همین دلیل است که رهبران ۳۶۰ درجه، نگرش خود را از «خواهان جایگاهی هستم تا دیگران از من پیروی کنند» را به «می‌خواهم به فردی تبدیل شوم که دیگران از من پیروی می‌کنند»، تغییر می‌دهند. اصول رهبران ۳۶۰ درجه برای رهبری افراد مافوق‌رهبری افراد مافوق، بزرگ‌ترین چالش رهبران ۳۶۰ درجه است. اکثر رهبران می‌خواهند که رهبری کنند ولی رهبری نشوند. البته اکثر رهبران می‌خواهند که به ارزش خود بیفزایند. اگر رویکرد شما افزودن به ارزش خود باشد، بهترین شانس را برای تاثیرگذاری بر آنان خواهید داشت. استراتژی اصلی شما باید حمایت از رهبرتان، افزودن به ارزش سازمان و مجزا کردن خودتان از دیگران از طریق انجام عالی کارتان می‌باشد. اگر همه چیز را به شکلی جامع و مستمر انجام دهید، آنگاه رهبری که بالاتر از شما است، به شما اعتماد کرده و از شما مشورت خواهد گرفت. در هر مرحله، تأثیرگذاری شما افزایش یافته و شما فرصت بیشتری برای رهبری خواهید داشت. خودتان را به شکلی استثنایی و خوب رهبری کنید هیچ چیزی بهتر از مدیریت خودتان، بر رهبرتان تاثیرگذار نیست. اگر رهبر شما باید به طور مستمر انرژی خود را صرف مدیریت شما نماید، آنگاه شما فردی تلقی خواهید شد که اتلاف‌کننده زمان و انرژی است. اگر شما خودتان را خوب مدیریت کنید، ریاستان شما را کسی می‌داند که فرصت‌ها و نقاط قوت فردی را به حداکثر می‌رساند. از بار روی دوش رهبرتان بکاهید اگر می‌توانید، به موفقیت رهبرتان کمک کنید. وقتی او موفق شود، سازمان موفق خواهد شد. این کار نشان می‌دهد که شما عضو یک تیم هستید. این کار نشان می‌دهد که شما در راستای تیم عمل می‌کنید و قادر هستید نقشی بزرگ‌تر ایفا کنید. همچنین ارزش و تاثیرگذاری شما افزایش می‌یابد. کارهایی را انجام دهید که دیگران نمی‌خواهند انجام دهند افراد موفق کارهایی را انجام می‌دهند که افراد ناموفق تمایلی به انجام آنها ندارند. این کار بدان معنا است که شما باید کارهای دشواری انجام

دهید. وقتی باید گزینه‌های دشوار را انتخاب کرد و دستیابی به نتایج نیز مشکل است، رهبران وارد عمل می‌شوند. این بدان معنا است که باید اهداف شخصی را قربانی اهداف دیگران نمایید. رهبران خوب راهی را برای موفقیت افرادی می‌یابند که سخت کار می‌کنند. بیشتر از مدیریت، رهبری کنید برای حرکت از مدیریت به رهبری، باید ذهنیت خود را توسعه دهید. اگر قبلاً رهبری خوبی داشته‌اید، از روش‌های زیر برای حفظ رشد و توسعه آن استفاده کنید: • به شرایط بلندمدت تر فکر کنید • ببینید چگونه تصمیمات شما بر افراد هم سطح یا بالاتر از شما تاثیر می‌گذارد • برای یافتن روشی بهتر، بر مرزها فشار بیاورید • بر موضوعاتی غیر قابل ملموس همچون انگیزش، روحیه، احساسات، نگرش‌ها، محیط، و زمان‌بندی تمرکز کنید • به استعداد ذاتی خود اتکا کنید • به دنبال افراد خوب باشید، بر روی آنها سرمایه‌گذاری کرده و به این افراد در انجام امورشان، قدرت و اختیار بدهید • همیشه عامل تغییر و تحول باشید. اصول مدیریت ۳۶۰ درجه در قبال افراد هم سطح برای موفقیت به عنوان یک رهبر ۳۶۰ درجه که هم‌تایان خود را رهبری می‌کند، باید به همکاری‌تان نشان دهید که چرا باید به شما احترام بگذارند و از شما پیروی کنند. می‌توانید به هم‌تایان‌تان کمک کنید تا موفق شوند. اگر این کار را انجام دهید، نه تنها به سازمان بلکه به خودتان کمک می‌کنید. مدار رهبری را درک کرده، آن را عملی سازید و تکمیل نمایید اگر می‌خواهید بر کسانی که در کنار شما کار می‌کنند، تاثیر بگذارید، سعی نکنید تا در این فرآیند تنها عمل کنید. در عوض، به افرادتان نشان دهید که به آنها علاقه‌مند هستید. سعی کنید آنان را تک به تک بشناسید. همچنین از تجارب و مهارت‌های منحصر به فرد آنان به عنوان منابع کارتان استفاده نمایید. تلاش کنید تا روح رقابت را ایجاد نمایید در یک محیط کاری سالم، هم رقابت وجود دارد و هم کار تیمی. باید ببینید که کدام یک از آنها مناسب هستند. یک دوست باشید غالباً ما شرایط مختلفی را در قبال خودمان نسبت به دیگران در نظر می‌گیریم - همکار، هم‌تیمی، شریک، رقیب - اما غالباً آنچه که دیگران می‌خواهند را فراموش می‌کنیم یعنی یک دوست. یک رویکرد عالی برای دوستی در کار، آن است که هدف شما دوست شدن باشد نه یافتن دوست. وقتی با همکاری‌تان برخورد می‌کنید، به صحبت‌های آنان گوش کنید و موضوعاتی غیر از مسایل کاری را مد نظر قرار دهید. از سیاسی کاری پرهیزید سیاسی کاری شما را از آنچه که هستید، دور می‌کند. در محیط‌های کاری، این امر به معنای تغییر مستمر جایگاهتان برای نیل به موفقیت یا استفاده از افراد برای رسیدن به اهداف شخصی بدون توجه به تاثیر این موضوع بر آنان است. افراد سیاسی کار، فرصت طلب هستند و فقط آنچه را که مد نظر خودشان است، بدون توجه به اهداف هم‌تایان، کارمندان یا کل سازمان انجام می‌دهند. اصول رهبران ۳۶۰ درجه برای رهبری زیردستان آنچه که رهبران ۳۶۰ درجه را منحصر به فرد - و کارآمد - می‌سازد، آن است که آنها تلاش می‌کنند تا بر دیگران تاثیر بگذارند. به عنوان یک رهبر ۳۶۰ درجه، در زمانی که افراد زیردست را رهبری می‌کنید، باید تلاش بیشتری به خرج دهید تا افراد را نسبت به آنچه که می‌خواهید و مد نظر دارید، مجاب کنید. به آرامی حرکت کنید یکی از بهترین روش‌ها برای حفظ ارتباط با کارکنان، داشتن رویکردی غیررسمی در قبال آنان است. برای ارتباط با افراد، باید با سرعت آنها حرکت کنید. تضمین نمایید که توازن سالم را میان منافع فردی و حرفه‌ای ایجاد خواهید کرد. همگان را با نمره عالی ببینید رهبران ۳۶۰ درجه نفع بیشتری از افرادشان به دست می‌آورند زیرا بیشتر از آنها فکر می‌کنند. آنها برای افرادشان ارزش و احترام قایل هستند و در نتیجه افراد نیز تمایل می‌یابند تا از آنان پیروی کنند. نگرش مثبت و برتر رهبری، باعث یک محیط کاری مثبت می‌شود که در آن هر تیمی دارای جایگاه و هدفی مشخص است و هر کس در نیل به موفقیت نقش دارد. افراد را آن گونه که می‌توانند باشند ببینید نه آن گونه که هستند. رابطه شما با آنها نه تنها بهره‌وری را بالا می‌برد بلکه به آنها نیز در بروز توان بالقوه‌ای که دارند، کمک می‌کند. افراد را بر اساس نقاط قوتشان به کار بگیرید وقتی مستمراً از کارمندان خواسته می‌شود تا در حوزه‌ای کار کنند که در آن ضعف دارند، آنها رویه خود را از دست می‌دهند، بهره‌وری آنها پایین می‌آید و به تدریج سرخورده می‌شوند. افراد موفق نقاط قوت خود را می‌یابند. وقتی افراد را طبق نقاط قوتشان بکار بگیرید، زندگی آنها را به سمت بهتر شدن تغییر می‌دهید که این امر هم کمکی برای آنان است و هم برای سازمان. ارزش رهبران

۳۶۰ درجه‌ای تبدیل شدن به یک رهبر ۳۶۰ درجه، کار ساده‌ای نیست. این کاری طولانی است و در عرض یک شب رخ نمی‌دهد اما تلاش کردن در راستای آن ارزشمند است. همیشه تلاش برای رهبر شدن به موفقیت نمی‌انجامد. همیشه نیز نباید انتظار موفقیت داشته باشید. پنج مورد زیر، ارزش‌هایی هستند که رهبران ۳۶۰ درجه به سازمان‌هایشان می‌افزایند: ۱. تیم رهبری کارآمدتر از یک رهبر است. ۲. رهبران در هر سطحی از سازمان مورد نیاز هستند. ۳. رهبری موفق در یک سطح، شرط رهبری در مرحله بعد است. ۴. رهبری خوب در سطح میانی، رهبرانی بهتر از سطح ارشد هستند. ۵. رهبران ۳۶۰ درجه دارای کیفیت‌های مورد نیاز سازمان هستند. این کیفیت‌ها عبارتند از: • سازگاری • قوه تشخیص • نگرش • ارتباطات • امنیت • روحیه خدمت • بهره‌مندی از منابع • بلوغ فکری • شکیبایی • مسئولیت‌پذیری \* ۱۰۲ = <http://www.misaqmodiran.com/articles.php?id=102>

## چگونه رهبری بانفوذ باشیم

؟

دکتر جان سی مکس ول می‌گوید، "مقیاس واقعی رهبری و مدیریت، نفوذ است، نه کمتر و نه بیشتر." شایان ذکر است که جان سی مکس ول، متخصص مدیریت و رهبری در دنیای تجارت است. برای مدیران طبیعی است که بخواهند هر چیز تازه‌ای در مورد رهبری را یاد بگیرند. بالا-تر از درک و فهمیدن رهبری، این است که یاد بگیریم که رهبری امری است که با نفوذ و تاثیر سروکار دارد نه چیز دیگر. اگر فکر میکنید که همه چیز را در مورد رهبری یاد گرفته‌اید، تا اتمام این مقاله صبر کنید. دلیل اینکه باید یاد بگیریم که رهبری با مسئله قدرت نفوذ سروکار دارد این است که خودتان را در موقعیتی قرار خواهید داد که رهبری شوید که از نظر تخصصی و شخصیتی نفوذ بیشتری داشته باشد. قبل از اینکه یاد بگیریم که چرا رهبری با مسئله قدرت نفوذ سروکار دارد، باید بفهمیم که رهبری و نفوذ هر کدام چه معنا و مفهومی دارند. رهبری به این شیوه تعریف میشود: قدرت هدایت و راهنمایی کردن، و مفهوم نفوذ نیز این است: توانایی تاثیر گذاشتن روی افراد به طوری که بدون اعمال زور و فشار، آنها را به انجام کاری ترغیب کنیم. سه نکته مهم که به آن می‌پردازیم عبارتند از: ۱/ هیچکس ذاتاً رهبر به دنیا نمی‌آید. ۲/ باید بین رهبرانی که فقط این مقام را یدک می‌کشند و رهبران واقعی تمایز قائل شد. ۳/ پرورش رهبران دیگر قبل از هر چیز، متخصص رهبری و مدیریت، والتربنیس، می‌گوید، "بدترین و خطرناکترین تصور غلط در مورد رهبری این است که رهبران ذاتاً رهبر به دنیا می‌آیند و یک عامل ژنتیکی آنها را به سمت رهبری می‌کشاند. این باور یعنی مردم یا این قدرت را در خود دارند و یا ندارند. که واقعاً بی‌معنی است. در واقع، عکس این مسئله صحیح است. رهبران ساخته می‌شوند نه که به دنیا می‌آیند." حق با والتربنیس است، رهبران پرورش داده شده و تعلیم می‌یابند نه اینکه ذاتاً رهبر به دنیا بیایند. مردم تصور می‌کنند که مدیرعامل‌های کارخانه‌های بزرگ یا سوپرستارهای عرصه ورزش ذاتاً رهبر به دنیا آمده‌اند، اما حقیقت ندارد. آنها سالها برای رسیدن به این درجه زحمت کشیده‌اند و مهارت آموخته‌اند. پس چگونه می‌توان رهبری بانفوذ شد؟ اگر یاد در تمام طول عمرتان فقط یاد بگیرید، می‌توانید رهبری بانفوذ شوید. افراد می‌توانند با مطالعه کردن و الگو قرار دادن سایر رهبران، رهبری بانفوذ شوند. شرکت در سمینارها، مشاهده و گوش دادن به نوارهای آموزشی و فعالیت در کنفرانس‌های رهبری می‌تواند شما را به یک رهبر تعلیم دیده تبدیل کند. برای تشخیص خود بعنوان یک رهبر بانفوذ، باید بتوانید تفاوت بین رهبرانی که فقط این مقام را یدک می‌کشند و رهبران واقعی را تشخیص دهید. دلیل اهمیت آن چیست؟ وقتی توانستید تفاوت بین رهبرانی که فقط این مقام را یدک می‌کشند و رهبران واقعی را تشخیص دهید، می‌توانید بفهمید که چه کسی مردم را هدایت می‌کند. مثال آن یک مدیرعامل است که این عنوان را یدک می‌کشد، اما حوزه نفوذ او به سایر رهبران موقعیتی محدود می‌شود. از طرف دیگر، مدیریت منابع انسانی یک مقام و مامور فعال است. به عبارت دیگر، مدیریت منابع انسانی باید بتواند با سازمان‌های داخلی و خارجی و مردمی که میتوانند به ارتقاء شرکت کمک کنند، کار کنند. مدیریت منابع

انسانی یک رهبر واقعی است چون در کل سازمان نفوذ دارد و پرسش و پاسخ‌های مورد نیاز رهبران موقعیتی در دست آنهاست. دفعه بعدی که در یک میتینگ شرکت داشتید، باید بتوانید بین رهبرانی موقعیتی و رهبران واقعی تمایز قائل شوید و آخر از همه به این نکته می‌رسیم که یکی از اولویت‌های رهبرانی باید پرورش رهبرانی دیگر باشد. اما چرا؟ رهبرانی که رهبران دیگری را پرورش می‌دهند، تاثیر بسیار بالاتری در سازمان خود می‌گذارند که به هیچ طریق دیگر قابل حصول نیست، نه با افزایش منابع، نه با کاهش هزینه‌ها، نه با افزایش حاشیه سود، نه با آنالیز سیستم‌ها، یا اجرای سیستم‌های مدیریتی با کیفیت بالا و... پرورش رهبران دیگر برای ارتقاء سطح کمپانی یا شرکتان بسیار مهم و حیاتی است. اینکار باید جزء اولویت‌های شما باشد. اگر رهبری بانفوذ باشید به شما قول می‌دهم که بتوانید به بهترین شکل سازمان یا شرکت خود را مدیریت و رهبری کنید و قوای انسانی خود را نیز به حد ماکسیمم برسانید. منتظر چه هستید، از همین امروز شروع کنید. \*<http://www.vtr.ir/blog/?p=۱۲۳۸>

## مدیریت و رهبری

نویسنده: صالح اسکندری

برخی از متخصصان **management** قرن بیستم را قرن "مدیریت" و قرن بیست و یکم را قرن "رهبری" می‌نامند. در تعاریف آکادمیک مدیریت؛ فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد. گروهی رهبری را نیز بخشی از وظایف مدیریت می‌دانند و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم وسیع‌تری نسبت به مدیریت قائلند و آن را "توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه، در جهت هدف‌های معین" تعریف می‌کنند. اگرچه تداخل مفهومی دو مدل "رهبری" و "مدیریت" در تعاریف فوق گسترده است اما با درک برخی تفاوت‌های واضح و آشکار بین این دو مفهوم می‌توان علت گذار تجربه بشری از مدیریت به رهبری را ظرف یک قرن بهتر درک کرد. از سویی با فهم این موضوع می‌توان در یک گفت‌وگو دینی جایگاه رهبری الهی را نیز مورد بازشناسی و تدقیق قرار داد. "داگلاس مک‌گریگور" برای اولین بار در سال ۱۹۵۷ در کتاب "جنبه انسانی سازمانها" تحت عنوان تئوری X و Y به بررسی نحوه ارتباط ادراک مدیران با رفتار آنها نسبت به افراد مادون پرداخته است. مک‌گریگور در مدل خود افراد را به دو دسته تقسیم و هر دسته را با عنوان تئوری "X" و تئوری "Y" از یکدیگر متمایز می‌سازد و به تبع این تقسیم‌بندی طرز تلقی مدیران از افراد مادون را نیز به دو دسته X و Y تقسیم می‌کند. مدیرانی که ویژگی‌های تئوری "Y" را در بردارند مفروضاتشان در زمینه رفتار انسانها اینگونه است: - انسان معمولی از کار بیزار است و تا می‌تواند از آن می‌گریزد. - انسان معمولی از مسئولیت دوری می‌جوید، نسبت به کار بی‌میل بوده و امنیت را بر همه چیز مقدم می‌شمارد. - انسان را باید از طریق زور و اجبار، هدایت، نظارت شدید و تهدید به کوشش واداشت و در صورت لزوم باید تنبیه کرد. مدیرانی که با چنین ادراکی، بنابر فرضیات تئوری کلاسیک، انسان را به عنوان عنصری غیرفعال که صرفاً بنابر ضرورت‌های مادی از سازمان متابعت می‌کنند، فرض می‌نمایند و از خود رفتاری اقتدارگرا نشان می‌دهند. تعریف شرح وظایف به طور تفصیلی، نظارت شدید، امکان تفویض اختیار خیلی به ندرت، تعیین دقیق اصولی که باید پیروی شود، اجرای تنبیهات گسترده و امثالهم در برگیرنده ویژگی‌های تئوری "X" است. در حالی که مدیران در ظاهر تمایلات خود را به مفروضات تئوری "X" ابراز نمی‌کنند ولی در عمل اکثراً از موضوعات این تئوری پیروی می‌کنند. مفروضاتی که مک‌گریگور تحت عنوان تئوری "Y" بیان می‌کند بدین قرار است: - کارکردن برای انسان به اندازه بازی و استراحت طبیعی است. - انسان معمولاً-تنبیل نیست، با ایجاد محیط مناسب، انسانها به کارکردن علاقه مند هستند. - در صورت ایجاد شرایط لازم، یک انسان معمولی، گرایش به سوی یادگیری و پذیرش مسئولیت بیشتری را دارد. - انسان با کنترل و هدایت خویشتن برای اهداف سازمانی می‌تواند سودمند واقع گردد. تئوری "Y" با یک نگرش

انسان گرا سعی دارد محیطی را فراهم کند تا ظرفیت های بالقوه انسان شکوفا شود. مدیری که دارای فرضیات این تئوری باشد نوعی سبک و رفتار مدیریتی مشارکتی participation را اعمال می کند و به جای کنترل نزدیک و شدید، با هدف قرار دادن پیشرفت و رشد زیردستانش سعی در تامین شرایطی در جهت انگیزش فرد دارد. بنابر نظریه مک گریگور تئوری "X" در ساختن مدیران موفق و موثر با مشکل روبه روست. یک مدیر موفق و اثربخش با اجرای تئوری "Y" می تواند توفیق یابد. این در حالی است که بسیاری از صاحب نظران مدیریت معتقدند سبک رهبری مدیر، اساسا تحت تاثیر نگرش وی نسبت به کارکنان شکل می گیرد. در واقع اساس رهبری، که بر مبنای انگیزش مشتاقانه فرد نسبت به کار استوار است با تئوری "Y" مک گریگور مقاربت بیشتری دارد. اما تفاوت ها به اینجا محدود نمی شود. در یک نگاه کلان اگر نظام مفروض ما یک سیستم اجتماعی باشد رهبر لزوما بخشی از برون داد (out put) آن سیستم است. در حالی که این الزام در مورد مدیر وجود ندارد. مدیر می تواند یک سیستم را مدیریت کند و درون داد را طی فرآیندی دینامیک و یا استاتیک به برون داد مورد نظر تبدیل کند در حالی که لزوما برون داد آن سیستم نباشد. در واقع با یک کلان نگری در جامعه این افراد و آحاد مردم هستند که درون دادها (in put) سیستم محسوب می شوند و رهبر بخشی از برون داد آن سیستم محسوب می شود. در واقع رهبر عنصری مریخی نیست که فرمان این منظومه در حال گردش را در دست داشته باشد. رهبر از جنس افراد است که طی فرایند مبتنی بر نظام ارزشی مقبول سیستم، توانسته است به این نقطه برسد. حال با در نظر گرفتن این توصیفات و فهم این تفاوت ها می توان در گفتمان دینی تا حدی با برخی از زوایای رهبری آشنا شد. اولاً رهبری دینی در یک سیستم اجتماعی از جنس مردم است. در واقع این جامعه است که به عنوان یک سیستم افراد را به عنوان درون داد می پذیرد و طی فرآیند تعالی سازی برخی از آنها را به نقطه ای می رساند که قادر هستند رهبری جامعه را بر عهده بگیرند. "والمومنین و المومنات بعضهم اولیاء بعض" (توبه ۷۲) البته این فرآیند آنچنان پیچیده و دور از دسترس برای افراد جامعه نیست و نقشه آن در کتاب و سنت الهی به وضوح ترسیم شده است. "وجعلنا منهم ائمه یهدون بامرنا لما صبروا و کانوا بآیاتنا یوقنون" صبر مطلق این افراد در برابر همه فرامین و ابتلائات الهی و امیال و گناهان، تسلیم و عبودیت کامل آنها در برابر خداوند متعال را نشان می دهد. چنین صبری، جز با یقین و معرفت کامل نسبت به یگانگی عظمت خداوند و آشنایی با ملکوت هستی به دست نمی آید. در گفتمان دینی، رهبری الهی از آنجا که به انسان به عنوان یک انسان می نگرند لذا سعی دارد تمام پتانسیل های متعالی او را بالفعل کند و با هدایت بالامر او را به سرمنزل مقصود برساند. "وجعلناهم ائمه یهدون بامرنا و اوحینا الیهم فعل الخیرات" و ما آنان را پیشوا و پیشرو قرار دادیم، که با دستور و فرمان ما هدایت می کنند و به آنان از راه وحی، انجام نیکی ها و آنچه که شایسته است را تعلیم نمودیم. در واقع زیرساخت رهبری و امامت در گفتمان دینی همان هدایت است. هدایت به امر هم فقط توسط هدایت گر اصلی هستی - یعنی خدا - تحقق می پذیرد. در سوره رعد، اصل ضرورت استمرار هدایت که زیرساخت و روح امامت است به وضوح بیان شده است. "انما انت منذر و لكل قوم هاد" در گفتمان دینی رهبری الهی برای اعمال مدیریت مشوق مشارکت عمومی مردم است و از آحاد توده ها می خواهد که برای رشد و تعالی خود و جامعه شان در برنامه ها و تصمیم گیری ها شرکت کنند تا سعادت دنیوی و اخروی آنها تامین شود. اگرچه نگاه سیستماتیک به جوامع انسانی هیچ گاه نتوانسته به فهم جامع و مانع زندگی اجتماعی منجر شود؛ اما شاید این مطالعه تطبیقی همان گونه که گفته شد بتواند تا حدودی برخی زوایای رهبری در گفتمان دینی را روشن تر کند. به هر حال این بحث مجال بیشتری می خواهد که مداخله دو چندان اندیشمندان و محققان حوزه های مختلف اجتماعی را می طلبد \* ۱۲۳۰۹۷۲ ID= http://www.magiran.com/npview.asp

مدیریت یا رهبری کدام یک برای موفقیت یک سازمان مورد نیاز است؟

یک سازمان برای آنکه به اهداف عالی خود دست یابد باید به دو مقوله «رهبری» و «مدیریت» توجه داشت باشد. چرا که در جهان صنعتی امروز صرفاً برخوردار بودن از مهارت‌های مدیریتی برای موفقیت یک مدیر کافی نیست، بلکه مدیران باید شناختی اساسی از تفاوت میان «مدیریت» و «رهبری» داشته باشند و بدانند چگونه این دو فعالیت برای تحقق موفقیت سازمان باید با هم ترکیب شوند. منبع: خانه کارآفرینان ایراندر یک سازمان با وجود تفاوت عمده بین «رهبری» و «مدیریت»، ارتباط تنگاتنگی بین آن دو وجود دارد؛ یک رهبر می‌تواند مدیر باشد و یک مدیر نیز می‌تواند «رهبری» کند. عکس این قضیه نیز صادق است؛ یعنی یک فرد می‌تواند دارای هنر «رهبری» باشد بدون اینکه قادر باشد هدف‌های سازمانی را تحقق بخشد (مدیر نباشد) و یا اینکه یک فرد ممکن است مدیر منظمی باشد ولی کارکنان از روی ترس و اجبار وظایف خودشان را انجام دهند (رهبر نباشد). در این نوشتار سعی داریم به این سؤال پاسخ دهیم که برای موفقیت یک سازمان به کدام یک از دو مقوله «مدیریت» یا «رهبری» نیاز داریم؟ تعریف رهبرینفرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنها برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق هدف‌های گروهی را «رهبری» می‌گویند. یا می‌توان گفت: رهبری استفاده از فرآیند ارتباطات در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آنها به سوی مقاصد مشخص است. و یا رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است به طوری که آنها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند. «رهبری» را اصولاً «هنر نفوذ در دیگران» می‌دانند. بدین معنی که پیروان به دلخواه نه از روی اجبار، از رهبر اطاعت می‌کنند. بنابراین، منظور از رهبری به طور عام، تأثیر گذاری بر افراد و انگیزش آنان به طوری است که از روی میل، علاقه و با اشتیاق برای دستیابی به هدف‌های گروهی تلاش کنند. تعریف مدیرینفرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده سازمان را «مدیریت» می‌گویند. «مدیریت» به عنوان «هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران» نیز تعریف شده است. چرا که مدیر با اتخاذ تدابیری برای انجام کارها توسط دیگران و نه شخص مدیر به اهداف سازمان نایل می‌شود. تفاوت مدیر و رهبر بسیاری از مدیران سازمان‌ها، از تفاوت میان رهبری و مدیریت آگاهی ندارند و همین امر باعث می‌شود که در اجرای وظایف سازمانی خود، به اشتباه عمل کنند. رهبری همان مدیریت نیست. اگر چه بسیاری از مدیران رهبرند و بسیاری از رهبران مدیر، ولی فعالیت‌های رهبری و مدیریت فعالیت‌های یکسانی نیست. باید توجه داشت که «مدیریت» با «رهبری» تفاوت‌های عمده‌ای دارد که باید مدیران در اجرای وظایف خود به این تفاوت‌ها توجه داشته باشند، برای آشنایی مدیران، به چند مورد از تفاوت‌های یک «مدیر» با یک «رهبر» در یک سازمان اشاره می‌کنند: ۱- مدیران در پست خود منصوب شده‌اند. آنان قدرت قانونی دارند که اجازه می‌دهد در مواقع ضروری به دیگران پاداش دهند یا آنان را تنبیه کنند. در حالی که یک رهبر ممکن است منصوب شده و یا از درون گروه پدید آمده باشد و این اجازه را نداشته باشد که در مواضع ضروری دیگران را تشویق یا تنبیه کند چرا که قدرت قانونی ندارد. ۲- توانایی تاثیرگذاری مدیران بر افراد سازمان، بر مبنای اختیار رسمی است که از پست سازمانی آنها ناشی شده است در حالی که رهبران می‌توانند بر عملکرد دیگران تاثیر بگذارند بدون آنکه قدرت تاثیرگذاری آنان از اختیار رسمی ناشی شده باشد. ۳- مدیر اداره می‌کند در حالی که رهبر ابداع می‌کند. ۴- «مدیریت» یک رونوشت است در حالی که «رهبری» یک اصل است. ۵- مدیر امور را نگهداری می‌کند در حالی که رهبر آنها را بهبود می‌بخشد. ۶- مدیر روی سیستمها و ساختار تمرکز دارد ولی رهبر روی افراد تمرکز می‌کند. در واقع مدیریت به فرآیندهای سازمانی توجهی حساب شده دارد در حالی که رهبری به کارکنان به عنوان افراد انسانی توجه واقعی دارد. ۷- مدیر از اجرای یک شغل اطمینان حاصل می‌کند، در حالی که رهبر مراقب فردی است که آن شغل را اجرا می‌کند و به او توجه دارد. ۸- مدیر نظارت می‌کند، ولی رهبر اعتماد می‌پراکند. ۹- مدیر دیدگاه محدودی دارد، ولی رهبر از دیدگاه وسیعی برخوردار است. ۱۰- مدیر «چگونه و چه وقت» را می‌پرسد، در حالی که رهبر «چه چیز و چرا» را می‌پرسد. ۱۱- مدیر نظر به انتهای خط دارد، ولی رهبر چشم

به افق دارد. ۱۲- مدیر پیروی می کند، در حالی که رهبر سرچشمه می گیرد. ۱۳- مدیر وضع موجود را می پذیرد، ولی رهبر با وضع موجود در جدال است. ۱۴- مدیر سرباز قدیمی خوبی است، اما رهبر آدم خودش است. ۱۵- مدیر کارها را درست انجام می دهد، در حالی که رهبر کارهای درست را، انجام می دهد. برخی از خصوصیات عمده برای رهبران موفق برخی اعتقاد دارند که یک شخص یا رهبر متولد می شود یا نه. از نظر این افراد رهبران ابرمردانی هستند که به علت ویژگی هایی که موهبت الهی است شایستگی رهبری پیدا کرده اند، بنابراین کسانی می توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیتی چون هوشمندی، برونگرایی، تسلط بر خود، اعتماد به نفس، سخنوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره و مانند آنها باشند. از جمله خصوصیات عمده ای که برای رهبران ذکر می شود، می توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- هوش: تحقیقات انجام شده بر روی رهبران موفق سازمانی نشان می دهد که هوش آنان از میانگین هوش پیروان و زیردستانشان بیشتر است. ۲- خصوصیات ظاهری و فیزیکی مانند قد، سیما و حرکات دست. ۳- بلوغ اجتماعی و وسعت دید: رهبران از جهت عاطفی با ثبات و دارای اعتماد به نفس اند و نسبت به مسایل و رویدادهای اطراف خود دید و بینش وسیعی دارند. ۴- رهبران شخصیت برونگرا دارند. ۵- انگیزه های توفیق طلبی و نیل به هدف: رهبران دارای انگیزه های قوی برای موفقیت هستند و توفیق طلب اند. ۶- خصوصیات شغلی مانند پشتکار و تلاش و ابداع و ابتکار. ۷- خصوصیات اجتماعی مانند مرتب اجتماعی و سیاسی. ۸- انسانگرایی: انسانگرایی و تاکید بر ارزش انسانها خصوصیت بارز دیگر رهبران موفق است. هر چند که عده ای عقیده دارند که توانایی رهبری با خصوصیت فرد یا ویژگی های موروثی قابل بیان است، ولی باید این نکته را در نظر داشت که می توان برای رهبر خوب شدن آموزش دید و با برنامه های آموزشی یک رهبر موفق شد. مهارتهای مورد نیاز مدیرانمدیران در هر سطحی که باشند و در هر نوع سازمانی که فعالیت کنند باید به مهارتهای خاصی مجهز شوند تا بتوانند در نیل به اهداف تعیین شده سازمان را یاری رسانند. این مهارتها عبارتند از: مهارتهای اداری، مهارتهای انسانی و مهارتهای فنی. ۱- مهارتهای اداری: این مهارتها توانایی هماهنگی کردن و وحدت همه فعالیت های سازمان را به مدیر می دهند تا بتواند سازمان را به صورت یک کل در محیطی که آن را احاطه کرده است مشاهده، و روابط متقابل بخشهای مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش بینی کند. مهارتهای اداری توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسایل و تدوین برنامه مناسب را به مدیر می دهند. این مهارتها خصوصاً برای مدیران عالی سازمان که باید اهداف وسیع و برنامه های بلند مدت سازمان را برای آینده طرح ریزی کنند، ضروری است. ۲- مهارتهای انسانی: این مهارتها به مدیر امکان می دهند تا با افراد، در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند، چون برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته اند. مدیرانی که مهارتهای انسانی خوبی دارند می توانند نیازها و انگیزه های افراد را درک و آنان را تشویق کنند تا بدون نگرانی در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشند. ۳- مهارتهای فنی: این مهارتها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است. وظایف مدیر برای یک مدیر، وظایف متنوعی عنوان شده است، اما در حالت کلی می توان وظایف یک مدیر را به صورت زیر خلاصه کرد: ۱- برنامه ریزی: مدیر اهداف سازمان در درجه اول تعریف می کند سپس با تعیین راهبرد تحقق این اهداف و ایجاد مجموعه ای از برنامه ها برای یکپارچه و هماهنگ کردن فعالیت در جهت نیل به این هدف ها گام بر می دارد. ۲- سازماندهی: مدیر مشخص می کند که در یک سازمان چه وظایفی باید اجرا شوند و چه کسانی باید این وظایف را انجام دهند. وظایفی که می توانند با هم یک گروه شغلی تشکیل دهند، تعیین می شوند. ۳- هدایت: مدیر فعالیت های افراد سازمان را هدایت می کند و آنها را هماهنگ می کند و با ایجاد انگیزه در زیردستان فعالیت های آن را جهت می دهد، موثرترین مجاری ارتباط را انتخاب و تعارض میان اعضای سازمان را بر طرف می کند. ۴- نظارت: مدیر برای اطمینان از اجرای درست و به موقع همه کارها عملکرد سازمان را ارزیابی می کند و عملکرد واقعی سازمان را با هدفهایی که از قبل تعیین شده بود، مقایسه می کند تا اگر انحراف هایی از برنامه های تعیین شده مشاهده شد،

آنها را اصلاح کند. ۵- خلاقیت: مدیر برای آنکه با تحولات شتابان اندیشه‌ها سازگار شد و در صحنه رقابت با رقبای متعدد دوام بیاورد، باید شرایط لازم را برای بروز خلاقیت یعنی پیدایش اندیشه‌های نو در افراد سازمان به وجود آورد. نتیجه‌گیری: از آنچه گفتیم می‌توان دریافت که برای موفقیت یک سازمان، باید به هر دو مقوله «مدیریت» و «رهبری» توجه داشت؛ هر چند یک مدیر موفق می‌تواند با توجه به مهارتها و وظایفی که برای وی برشمرده ایم، سازمان را به سوی اهداف خود، پیش برد اما این مهارتهای مدیریتی برای موفقیت در جهان صنعتی امروز کافی نیست. از سوی دیگر در طول تاریخ ثابت شده است که موفقیت یا شکست جنگها، امور تجاری، مسابقه‌های ورزشی و گروههای معترض سیاسی تا حدود زیادی به رهبری آنها مربوط می‌شود به گونه‌ای که «بنیس» یکی از نظریه پردازان در مدیریت، در اهمیت «رهبری» معتقد است که «برای بقا در قرن بیست و یکم ما نیازمند نسل جدیدی از رهبران هستیم». بنابراین باید مدیران سازمان‌ها در درجه اول به مهارتها و وظایفی که در این نوشتار برای آنها برشمردیم، توجه داشته باشند و در درجه دوم با شناخت اساسی از تفاوت میان مدیریت و رهبری بتوانند با ترکیب «مدیریت» و «رهبری»، برای تحقق موفقیت سازمان گام بردارند. \*<http://www.umzmanagement.ir/content/view/15/3>

### انواع مدل‌های رهبری و تفاوت‌های رهبر و مدیر

سجاد موسایی جرج تری (george terry): رهبری عمل تاثیر گذاری بر افراد است بطوریکه از روی میل و علاقه برای هدف گروهی تلاش کنند. نخستین پژوهش در باره رهبری در سال ۱۹۰۴ منتشر شد. (فیدلر ۱۳۷۲)

تعاریف ارائه شده برای رهبری: جرج تری (george terry): رهبری عمل تاثیر گذاری بر افراد است بطوریکه از روی میل و علاقه برای هدف گروهی تلاش کنند. کیت دیویس (keith davis) رهبری، توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدفهای معین. هارولد کونتز (Harold koontz) رهبری، تحت تاثیر قرار دادن دیگران جهت کسب هدف مشترک. اصولاً رهبری را هنر نفوذ در دیگران می‌دانند. مدل‌های رهبری ۱- زنجیره رفتار رهبری Tanenbaum & Schmitz - مدل مشروط فیدلر ۳- نظریه مسیر - هدف House & Mitchel ۴- مدل شرطی Vroom & Yeten ۵- مدل سه بعدی اثربخشی P.Hersey & K.H.Blanchard ۱- زنجیره رفتار رهبری Tanenbaum & Schmitz زنجیره رفتار رهبری در این مدل به دو دسته تقسیم میشود. الف. روش دموکراتیک: اول: رهبر به زیردست اجازه می‌دهد در چارچوب تعیین شده توسط رهبر حرکت کند. -دوم: رهبر حدود را شرح می‌دهد و از گروهها می‌خواهد تا تصمیم بگیرند. ب. روش اقتدارطلبانه: اول: رهبر ایده‌هایی را مطرح و دعوت به پرسش می‌کند. دوم: رهبر تصمیم را می‌قبولاند. سوم: رهبر تصمیم می‌گیرد و آن را اعلام می‌کند. ۲- مدل مشروط فیدلر: در این مدل سه متغیر مهم مساعد یا نامساعد بودن موقعیت موجود را برای رهبران تعیین می‌کنند که عبارتند از: الف - مناسبات شخصی رهبر با اعضا گروه تحت عنوان رابطه رهبر-عضوب - میزان ساختار اولیه کار تعیین شده برای گروهج - قدرت و اقتداری که مقام به آنها می‌دهد. ۳- نظریه مسیر - هدف House & Mitchel: براساس این نظریه، تاثیر بخشی رهبران بدلیل نفوذ آنان بر انگیزش زیردستان، توانایی عملکرد موثر و رضایت خاطر آنان است. انتخاب نام مسیر هدف بدلیل توجه عمده بر تاثیر گذاری رهبر بر تصور زیردستان از هدفهای کاری، هدفهای شخصی و مسیر رسیدن آنها به هدف است. این نظریه اعتقاد دارد که رفتار رهبری به حدی ایجاد انگیزه می‌کند یا راضی کننده است که میل رسیدن به هدف را در زیردست بالا می‌برد و مسیرها را برای حرکت به اهداف روشن می‌کند. ۴- مدل شرطی Vroom & Yetten: این دو محقق معتقدند که " سهم فعالیتهای یک رهبر در اثربخشی سازمان بدون در نظر گرفتن ماهیت موقعیتی که در آن رفتار واقع می‌شود نمی‌تواند تعیین گردد ". لذا چیزی تحت عنوان بهترین روش وجود ندارد و رهبران موفق کسانی هستند که بتوانند شیوه‌های رهبری خود را با شرایط لازم با توجه به محیط پیرامونی تطبیق دهند. ۵- مدل اثربخشی رهبری Hersey & Blanchard: منظور از اثر بخشی رهبری اینست که چقدر گروه زیر دست رهبر



وظیفه خود را خوب به انجام برسانند. تعامل گرایش انگیزشی رهبر و موقعیت او، اثر بخشی را تعیین می کند. آموزش و تجربه رهبری به عنوان راهی برای ایجاد موقعیت مناسب رهبری و اثربخش بودن آن است. آموزش رهبری همان تجربه رهبری است که از نظر زمان فشرده شده است، آموزش باعث تسریع در بدست آوردن تجربه می شود و باعث می شود با سرعت بیشتری به حداکثر عملکرد خود برسد. (فیدلر ۱۳۷۲) دو مدل جدید دیگر: ۶- مدل اوج عملکرد (SOAR): مقاومت یک سازمان در مقابل کوشش یک رهبر برای اعمال تغییرات. کوشش نافذ رهبر به تنهایی کافی نیست و سازمان را در دستیابی به هدف یاری نمی رساند بلکه جهت دستیابی به اهداف، علاوه بر تلاش رهبر، به کشش یک تصور جذاب نیازمندیم. ۷- مدل از تصور تا نتیجه (VTR): نقش امروزی رهبر، تسهیل رابط بودن میان تصور و نتیجه است. رهبران امروز باید تصور را به نتیجه پیوند زنند. سبک رهبری leadership style طریقی که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می کند سبک رهبری می نامند. به بیان دیگر نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را "سبک رهبری" گویند. سبک رهبری اساساً شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است. راه های نفوذ و قدرت رهبر: پست و مقام: شامل قدرت تشویق و تنبیه است. قدرت شخصی: مرکب از قدرت مرجع و قدرت مهارت (تخصص). قدرت مشروع (قانونی) یکی از مشهورترین مطالعات سبک رهبری توسط لوین، لیپیت و وایت در سال ۱۹۳۹ انجام گرفت و سبک رهبری را در سه دسته تقسیم نمودند (فیدلر ۱۳۷۲) ۱- دموکراتیک که در آن به مشارکت عادلانه تشویق می شود و تنبیه و انتقاد کم است. ۲- آمرانه که در آن همه تصمیم ها را رهبر می گرفت. ۳- بی بندوبار که در آن فعالیت واقعی رهبری گروه بسیار پایین است. انواع سبک رهبری ۱- سبک آمرانه و سنتی (تاکید بر وظیفه) مدیر یا رهبر به زیر دستان خود بگوید چه کار باید بکنند و چگونه باید آن کار را انجام دهند. این سبک محافظه کار (اقتداری) است. ۲- سبک دموکراتیک و غیر آمرانه رهبر یا مدیر در این سبک مسئولیت رهبری خود را با زیردستانش تقسیم می کند و آنها را در برنامه ریزی و اجرای آن مشارکت می دهد. به این سبک سبک کارمند مدار یا رابطه مدار نیز گفته اند. لیبرال (مشارکتی) عده ای از دانشمندان مدیریت بر این اعتقاد دارند که سبکهای رهبری دیگری میان این دو حالت وجود دارد که از آن به سبک میانی نام می برند. در سبک میانه مدیر نسبت به بعضی از جنبه های شغل مدیریت محافظه کار است و نسبت به جنبه های دیگر لیبرال (مشارکتی). (رضائیان، ۱۳۷۹) چهار سبک رهبری؛ مدل هرسی و بلانچارد: ۱- سبک دستوری ۲- سبک عرضه کننده ۳- سبک مشارکتی ۴- سبک تفویض کننده اختیار ۱- سبک دستوری Directive Leadership: در این سبک که بشدت طرفدار کار و بسیار کم توجه به کارمند است، کارکنان دقیقاً می دانند که سازمان از آنها چه توقعی دارد و در این راستا دستورات روشنی از طرف رهبر به آنان ابلاغ می شود. ۲- سبک عرضه کننده یا رهبری حمایتی Supportive Leadership: در این سبک رهبر به صورت همزمان نسبت به مقوله کار و کارمند توجه شدید نشان می دهد. ۳- سبک مشارکتی Participative Leadership: این سبک شدیداً طرفدار کارمند و بی توجه به کار است. در این سبک رهبر از کارمندان به طور وسیعی نظر و پیشنهاد دریافت می کند لیکن در خصوص اخذ تصمیمات نهایی تفویض اختیاری صورت نمی پذیرد. ۴- سبک واگذاری اختیار: در این سبک رهبر به هیچوجه دخالتی در امور نمی کند و اختیارات به طور کامل به زیردستان واگذار می شود، زیرا تصور بر این است که زیردستان دارای شایستگی کافی برای تشخیص موقعیت و انجام وظایف هستند. فرق میان رهبر و مدیر (رئیس) در بیان تفاوت های رهبری و مدیریت غرض این نیست که بگوییم رهبری خوب است و مدیریت بد، این دو، دو مقوله جداگانه و در خدمت هدف های جداگانه است. رهبری نیرومند بدون مدیریت شاید به هرج و مرج منتهی می شود و مدیریت نیرومند در نبود رهبری چه بسا سازمان را در چنگال بروکراسی مرگبار گرفتار می کند. و باید به این نکته عنایت داشت که رهبری کردن مکمل مدیریت است نه جایگزین آن. فرقه های میان مدیریت و رهبری: ۱- رهبری کردن یعنی در آویختن با تغییر است و وظیفه رهبری ایجاد تحول و شرط رهبری تعیین مسیر و جهت تغییر است. مدیریت: کار مدیریت در آویختن با پیچیدگی است. ۲- بستر کار رهبر، افراد و مو فرهنگ است، رهبری

نرم است و گرم. اما بستر کار مدیریت پایگان (سلسله مراتب) است و سیستم خشک است و سرد. ۳- میان رهبری و مدیریت وجه تمایز روشنی وجود دارد و آن این است که افراد چگونه کار کنند؟ رهبران افراد را به کار کردن برمی انگیزند ولی مدیران افراد را وادار به کار می کنند. ۴- لازمه مدیریت حفظ وضع موجود از طریق برنامه ریزی، تخصیص بودجه، سازماندهی، نیروی انسانی و مشکل گشایی است. اما لازمه رهبری موفقیت تغییر است و منظور رهبری پدید آوردن چشم انداز و راهبردها، بسیج کردن افراد مناسبی برای اجرای آن راهبردها و توان افزا کردن کارکنان با وجود موانع است. ۵- هدف اصلی مدیریت این است که نظام موجود به وظیفه خود عمل کند ولی هدف اصلی رهبری ایجاد تغییر های سودمند بخصوص تغییر های غیر پلکانی است. ۶- مدیریت با کاربست اهرم کنترل و مشکل گشایی از تحقق برنامه مطمئن می شود، به بیان دیگر دستاوردها را با برنامه مقایسه می کند و انحراف را تشخیص می دهد و برای حل مشکل برنامه ریزی و سازماندهی می کند. اما در دنیای رهبری برای رسیدن به هدف نهایی باید انگیزه و الهام داد. یعنی افراد را به رغم موانع عمده در راه تغییر، در راه درست به حرکت واداشت و این واداشتن به وسیله ارزشها و عواطف آنهاست. ۷- رهبری بخش رشد یابنده کار مدیر است زیرا شتاب تغییر یک سره می شود. ۸- یک مثال ساده در فرق مدیریت و رهبری: در مقایسه مدیریت و رهبری ارتش زمان صلح و زمان جنگ است، هنوز کسی نتوانسته بفهمد چگونه می توان با مدیریت کردن افراد را به نبرد و میدان مرگ فرستاد. ۹- در تفاوت مفهوم رهبری و مدیریت نیز گاهی گفته می شود که رهبری یعنی نفوذ در دیگران برای نیل به هدف، حال اگر این نفوذ برای نیل به اهداف سازمانی باشد آن را مدیریت می نامند. ۱۰- جان کارتر می گوید: مدیریت از عهده ی پیچیدگی بر آمدن است در مقابل رهبری از عهده بر آمدن است. رهبران جهت حرکت را با ایجاد دیدگاهی درباره آینده تعیین می کنند ۱۱- رهبران ممکن است منصوب شده یا از درون گروه پدید آمده باشند. رهبران می توانند بر عملکرد دیگران تاثیر بگذارند بدون آنکه قدرت تاثیر گذاری آنان از اختیار رسمی ناشی شده باشد اما مدیران در پست خود منصوب شده اند آنان قدرت قانونی دارند که اجازه می دهد در مواقع ضروری به دیگران پاداش دهند یا آنان را تنبیه کنند. که از پست سازمانی آنان ناشی شده است. جدول تفاوت های مدیر با رهبر مدیران: افراد را وادار می کند.

امر و نهی می کند. کارها را تصحیح می کند. ایده های خود را مطرح می کند. در قضاوت سریع است. اول صحبت می کند. مهلت تعیین می کند. به مقام و اقتدارش وابسته است. ایجاد ترس می کند. او تعیین می کند چه چیزی مورد نیاز است. همیشه می گوید: « من نشان می دهد چه کسی اشتباه می کند. می گوید به من احترام بگذارید. رهبران: انگیزه می دهد. ارشاد و تشویق می کند. کارهای صحیح را تأیید و هدایت می کند. باعث ایجاد ایده می شود. در فهم مطلب و شرایط موفق است. اول گوش می دهد. مهلت می دهد تا افراد برنامه ریزی کنند. به شخصیت و اراده خود متکی است. حمایت و پشتیبانی می کند. می پرسد چه چیزی مورد نیازشان است. همیشه می گوید: « ما نشان می دهد چه چیزی غلط است. می گوید به یکدیگر احترام بگذارید منابع و ماخذ ۱- فیدلر، فرد و شمرز، مارتین / رهبری اثر بخش، ترجمه سهراب خلیلی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی: ۱۳۷۲.۲- کاتر، جان / رهبران چه می کنند؟ ترجمه فضل الله امینی، تهران: انتشارات فرا، ۱۳۸۴.۳- رضائیان، علی؛ اصول مدیریت. تهران: سمت: ۱۳۷۹۴- فریگان، نورمند و جکسون، هری / رهبری سازمانی. ترجمه ایرج والی پور؛ تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۱.۵- ایوانز، ادوارد / فنون مدیریت برای کتابداران؛ ترجمه فرشته ناصری. مشهد: آستان قدس رضوی، ۱۳۸۴۶- الوانی، سید مهدی / مدیریت عمومی؛ تهران: نشر نی، ۱۳۸۱۷- رهبری در عرصه فرانو گرابی، خدامی عبدالصمد، سایت مدیریت دانشجویان دانشگاه تهران مقاله ها، ۱۳۸۴- برومند، زهرا / مدیریت رفتار سازمانی. تهران: پژوهشهای فرهنگی ۱۳۸۴۹- Leadership Models and Theories: A Brief Overview, ۱۹۹۸

## مهشید باستانی پور مقدم

چکیده‌های مقاله موضوع روش تفکر مدیران و ذهنیت‌های آنان را مورد بررسی قرار می‌دهد. شاخص‌های عمده در پرورش ذهنیت و انواع ذهنیت‌های مدیریت و رهبری شامل ذهنیت اندیشه‌ورز (مدیریت بر خویشتن)، ذهنیت تحلیلگر (مدیریت بر سازمان یا مجموعه)، ذهنیت جهان دیده (مدیریت بر محیط)، ذهنیت همکاری (مدیریت بر روابط) و ذهنیت اقدام (مدیریت بر تغییر) رئوس مطالب این مقاله را تشکیل می‌دهند.

منبع: روزنامه همشهری، شنبه ۷ بهمن ۱۳۸۵، سال پانزدهم، شماره ۴۱۹۳، صفحه ۲۱. کلیدواژه: مدیریت و رهبری؛ تفاوت مدیریت و رهبری؛ ذهنیت‌های مدیران ۱- مقدمه همیشه برایم این سؤال مطرح بود که به راستی اندیشیدن به شیوه مدیران، با اندیشیدن عادی چه تفاوتی ممکن است داشته باشد؟ گاهی فکر می‌کنم مدیران در سال‌های اخیر آن قدر غرق در مفاهیم رهبری شده‌اند که اصولاً مدیریت را از یاد برده‌اند. دیگر مدیر خوب بودن برایشان دغدغه خاطر ایجاد نمی‌کند، بلکه تمایل آنان بیشتر در رهبر خوب شدن است. در مرور بر مفاهیم مدیریت و رهبری همیشه شنیده و خوانده‌ایم که جدا کردن مدیریت از رهبری خطرناک است و مدیریت بدون رهبری، فضایی خشک پدید می‌آورد و رهبری بدون مدیریت به خیره‌سری می‌انجامد. گاهی مدیران از توصیه‌های درهم و برهم مسئولان گله‌مندند. به آنان گفته می‌شود: جهانی باشیم و جهانی فکر کنیم، ولی محلی و منطقه‌ای عمل کنیم. همکاری کنیم در عین حال رقابت را فراموش نکنیم. نظم را مراعات کنید، لیکن پیوسته در حال تغییر باشید و... توصیه‌هایی از این قبیل. آیا این توصیه‌ها همزمان انجام شدنی است؟ تفکر مدیرانه و مدیر متفکر غالباً برای پاسخگویی به این سؤالات و برای دستیابی به کنه این موضوعات به ظاهر متناقض و به «تلفیق عمیق» از آنها دست می‌زند. ما هم برای این که بر هدف‌ها، راهبردها و راهکارهای اجرایی دقیق و عمیق شویم و بتوانیم ذهنیت‌های مختلف را در خود پرورش دهیم، باید جنبه‌های مختلف ذهنیت‌ها را یادآوری کنیم. ۲- شاخص‌های عمده در پرورش ذهنیت‌های شاخص عمده در راه پرورش ذهنیت وجود دارد که هر کدام در جایگاه خود از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. خود: مدیر یک مجموعه، تا خود را نشناسد، نمی‌تواند شناختی نسبت به سایر افراد پیدا کند. سازمان: مدیر تا بخش‌های مجموعه تحت پوشش خود را نشناسد، نمی‌تواند به تحلیل سیستماتیک فعالیت‌های آن دست بزند. محیط: محیط در واقع متنی است که سازمان و مجموعه در آن قرار دارد. روابط: روابط عبارت است از شبکه ارتباطاتی که مدیر با دیگران و با سایر بخش‌ها دارد. اعم از واقعی یا مجازی. تغییر: تغییر نیز عبارت است از ایجاد دگرگونی و تحول در خود، سازمان، محیط و ارتباطات. نکته قابل توجه این است که بسیاری از مدیران اجرای کار و مراحل آن را می‌دانند، اما خوب بلد نیستند از بیرون به قضیه نگاه کنند و بازتاب وضعیت بیرون را در اندیشه خود به چالش بکشند. تعدادی از مدیران هم از آن طرف بام غش می‌کنند. یعنی آن چنان در به چالش کشیدن اندیشه‌های جورواجور غرق می‌شوند که کار از سرعت می‌افتد. برخی از مدیران استاد بوروکراسی، برنامه‌ریزی در کاغذ (بدون اجرا)، کاغذبازی و دیوان سالاری هستند. اما در واکنش به ارباب رجوع، همکار، دوستان، هم‌ردیفان، هم‌تایان، بالا دستان و... ضعیفند. تعداد زیادی از مدیران با کوچکترین سخنی از سوی فرد مقابل به واکنش می‌پردازند، اما بدون برنامه و بیشتر از طریق آزمون و خطا عمل می‌کنند. به راستی چارچوب‌های فکری و نگرش‌هایی که به واقع می‌توانند چشم‌اندازهای جدیدی را بر روی ما باز کنند، کدامند؟ این که ما که هستیم، به کجا می‌رویم و چه چیزی برنامه‌های ما را حمایت و هدایت می‌کند، همیشه در تدوین چارچوب‌های فکری ما موثرند. اهداف مهم، ارزش‌های روشن، تصویر شفاف از آینده سه مقوله مهم در تدوین چارچوب‌های اندیشه ما هستند. اهداف از پیش تعیین شده می‌توانند به همراه ارزش‌ها، خطوط راهنمایی برای چگونگی عمل کردن مدیران را فراهم آورند. ارزش‌های فردی باید در راستای ارزش‌های جمعی قرار گیرند. تصور نتیجه نهایی نیز باید روشن باشد. یک چشم‌انداز واقعی زنده و پویا محدود به یک چارچوب خاص نیست. آنچه برای تحقق یک چشم‌انداز مهم است عبارت است از این که: چگونه تدوین شده است. چگونه بیان شده است. چگونه پایدار باقی می‌ماند. برای نوشتن چشم‌انداز

باید از نظریات دیگران استفاده کنیم. تدوین چشم‌انداز یک فرآیند در حال پیشرفت است که مدام باید با مشارکت فکری دیگران طراحی و به روز شود. همه دست‌اندرکاران تدوین چشم‌انداز باید تعهد خود را در اجرای چشم‌انداز نشان دهند. اما این که چارچوب‌های فکری ما و ذهنیت‌های ما چگونه می‌توانند چشم‌اندازهای جدیدی را بر روی ما باز کنند، مسئله دیگری است و همان طور که در ابتدا گفتیم چگونه می‌توان مدیران اندیشید و شاخص‌های عمده برای پرورش ذهنیت‌های مدیریت و رهبری چیست و اصولاً این ذهنیت‌ها کدامند؟ ۳- انواع ذهنیت‌های مدیریت و رهبری ۱-۳ - ذهنیت اندیشه‌ورز (مدیریت بر خویشتن) این گونه مدیران یا مدیرانی با این ذهنیت، قادر به دیدن ماوراها هستند و نگاهشان همواره به پیش است. آنان برای سوابق کاری خود و دیگران ارزش و احترام زیادی قائلند و از تمام فرصت‌ها و تجارب برای اندیشه‌ورزی استفاده می‌کنند. ظریفی می‌گفت جامعه به مدیران آینده‌گون نیاز ندارد که در همه چیز بازتابی از رفتار خود نمی‌بینند. همچنین به مدیرانی شیشه‌مانند نیاز ندارند که بیشتر از دماغ خود را نمی‌بینند. جامعه نیازمند مدیرانی است که این دو صفت را با هم دارند. به یک معنا مدیرانی که در سپیده‌دم از پنجره به بیرون نگاهی می‌اندازند تا از منظر تجارب خود جهان پیرامون را که در حال پدیداری است، ببینند و در معنایی تأمل و تفکر درونی را با هدف درون‌گری مرور می‌کنند تا بتوانند بیرون را بهتر ببینند و چیزهای آشنا را به شیوه‌های متفاوت به تصور آورند. ۳- ۲ - ذهنیت تحلیلگر (مدیریت بر سازمان یا مجموعه) تحلیل به معنای خلاص شدن است. (از ریشه یونانی *ana* به معنای بالا و *Legein* به معنای رها کردن). تحلیل در همه جا رخ می‌دهد. در محیط در روابط (خودارزیایی) و... مدیر تحلیلگر ذهنیتی فراتر از منطقی‌نگری خشک دارد او با داده‌های نرم *Softdata* (ارزش‌های نهفته) دست به انتخاب می‌زند. اما هرگز بدون تحلیل دست به سازماندهی نمی‌زند. تقسیم کارهای او نیز تحلیل شده است. البته امروزه بعضاً مشکل ما افراط در تحلیل است. ۳-۳ - ذهنیت جهان دیده (مدیریت بر محیط) مدیر جهانی زمان زیادی را برای سفر اختصاص می‌دهد، اما بر خلاف انتظار وقتی دنیا دیده می‌شود که پایش بر زمین تجارب چند گانه استوار شود. به بیان دیگر مدیر گاه‌ها باید از دفتر کارش، گاه از سازمانش، شهرش و کشورش، سری هم به بیرون بزند و محیط پیرامون را به دقت بنگرد. مدیران باید تلاش کنند دنیا دیده و با تجربه شوند و با تجارب به دست آمده دست به عمل بزنند. باید فرهنگ‌های سایر ملل را شناسایی کنند و بر محیط بر لبه‌ها و مرزهای میان سازمان و دنیای بیرون نیز مدیریت کنند. ۳-۴ - ذهنیت همکاری (مدیریت بر روابط) در حقیقت مدیریت همکارانه، مدیریت کار کردن با دیگران است. کار کردن با شرکا، روسا، رقبای، زیردستان و کار کردن با همه. همه منابع انسانی اطراف قابلیت همکاری و کار کردن را دارند. مدیرانی که ذهنیت همکاری دارند، بیش از آنچه شعار بدهند عمل می‌کنند و دیگران را به همکاری ترغیب می‌کنند. تشویق همکاران، دوستان، همقطاران، هم‌تایان به همفکری سبب می‌شود همه در کار درگیر باشند و در واقع این نوع مدیریت، مدیریت بر یک شبکه است. ۳-۵ - ذهنیت اقدام (مدیریت بر تغییر) ذهنیت اقدام یعنی پرورش و توسعه هشیاری با تأکید بر تغییرات و تحولات نوین. امروز با زندگی در عصر خیزش‌های بزرگ همه چیز در حال تغییر است. تغییر در راستای فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی. برای موفق شدن تغییر مدیران نمی‌توانند و نباید دنباله‌رو برنامه‌های ایستا و فرموله باشند. اقدام باید با اندیشه‌ورزی ترکیب شده و همکاری را در خود مخلوط نماید. و سخن آخر این که تمام مدیران ما به این پنج ذهنیت تمایل دارند. ولی به یکی از آنها کشش و تمایل بیشتری نشان می‌دهند. به هر صورت باید به نحو مناسب و به اندازه این ذهنیت‌ها با هم ترکیب و مزوج شوند تا نتایج خوشایندی حاصل شود. نکته مهم و قابل یادآوری این است که مدیریت و رهبری دو رکن از هم جدانشدنی هستند که هر یک ویژگی‌های خاصی داشته و همیشه و هم‌زمان باید با هم به کار گرفته شود.

\*<http://www.mgtsolution.com/olib/۲۲۲۳۷۵۶۹۵.aspx>

؛ گذر از عصر صنعتی به دوره دانش

برگردان و تلخیص: نونا مومنی

چکیدهاالگوهای رهبری سده گذشته، محصول پارادایم‌های بالا به پایین و بروکراسی بوده است. این الگوها برای اقتصاد مبتنی بر تولیدات فیزیکی بسیار مناسب است، اما چندان تناسبی با اقتصاد دانش محور ندارد.

علم، پیچیدگی (Complexity Science) پارادایم متفاوتی را برای رهبری پیشنهاد می‌کند. این پارادایم رهبری را به عنوان پویایی متعامل پیچیده (Dynamic interactive Complex) در نظر می‌گیرد که از آن نتایج انطباقی ظهور می‌کند (همانند یادگیری، نوآوری و انطباق پذیری). این مقاله با بهره‌گیری از علم پیچیدگی، چارچوبی فراگیر را برای مطالعه تئوری پیچیدگی رهبری ایجاد می‌کند؛ پارادایمی که بر توانمندسازی ظرفیت انطباقی، خلاقیت و یادگیری سیستم‌های انطباقی پیچیده (Complex Adaptive System) در بافت سازمانهای تولید کننده دانش تمرکز دارد. این چارچوب مفهومی شامل سه نقش رهبری به هم تنیده شده است: (رهبری انطباقی، رهبری اداری و رهبری توانمندسازی) که منعکس کننده روابط پویای بین عملکردهای اداری، بوروکراسی سازمان و پویایی‌های نوظهور و غیررسمی سیستم‌های انطباقی پیچیده است. رهبری در عصر دانش محورا نگاه عمیق‌تر به اقتصاد دانشی، در می‌یابیم که متأسفانه بسیاری از مفروضات پایه‌ای که با نام مدیریت آموزش داده می‌شود و به اجرا در می‌آید از رده خارج شده است. بیشتر فرضیه‌های ما در مورد کسب و کار، فناوری و سازمان دست کم به ۵۰ سال پیش برمی‌گردد. عمر این مفروضات به پایان رسیده است. ما در اقتصاد دانش محور قرار داریم، اما سیستم دولتی و مدیریتی ما در عصر صنعتی متوقف شد. زمان آن فرا رسیده است که مدل جامع جدیدی ارائه شود. این امر در مورد موضوع رهبری اهمیت خاصی پیدا می‌کند. علی‌رغم این واقعیت که رهبری عامل هسته‌ای در رو در رویی سازمانها با چالشهای جهان گذرا در عصر دانش است، می‌بینیم که بحثهای اندکی از الگوهای رهبری برای عصر دانش وجود دارد. آسبورن، هانت و جاچ (۲۰۰۲) عنوان می‌کنند که تغییری ناگهانی در دیدگاه رهبری ضروری است تا به دیدگاههای فراتر از دیدگاههای سنتی پذیرفته شده، برسیم. جهان بوروکراسی سنتی به وجود آمده، تنها یکی از بافتهای بسیاری است که وجود دارد. علم پیچیدگی در رهبری عصر دانشما با توسعه چارچوبی برای رهبری در بافت بی‌ثبات و با تغییرات زیاد عصر دانش، بررسی این نقص را آغاز می‌کنیم. در علم پیچیدگی واحدهای متعامل در قالب سیستم‌های انطباقی پیچیده رشد و تعالی می‌یابند و هیچ واحدی حضور منفرد و شاخص ندارد. همه در رشد و تعالی یکدیگر و کل سیستم تلاش می‌کنند. با به کارگیری مفهوم سیستم‌های انطباقی پیچیده، فرض می‌کنیم رهبری نه تنها موقعیت و اختیارات، بلکه باید پویایی متعامل و نوظهور نیز باشد. منظور از پویایی متعامل و نوظهور کنش متقابل پیچیده‌ای است که از آن انگیزه و نیروی محرک برای عمل و تغییر ظهور می‌کند. سیستم‌های انطباقی پیچیده سیستم‌های انطباقی پیچیده واحد اصلی تحلیل در علم پیچیدگی است. سیستم‌های انطباقی پیچیده، شبکه‌های عصبی شکل، عاملهای وابسته و تعامل‌گری هستند که براساس نیاز، چشم‌انداز، هدفها و ... مشترک به صورت پویایی مشارکتی در هم تنیده شده‌اند. این سیستم‌ها، ساختارهایی با سلسله مراتب چندگانه و با همپوشانی و قابل تغییر هستند و همانند افراد، این سیستم‌ها نیز به صورت شبکه‌های متعامل و پویا با یکدیگر پیوند دارند. هدلانند (۱۹۹۴) ساختار کلی مشابهی را توضیح می‌دهد که متناسب با مدیریت جریان دانش در سازمانها است و او آن را مجموعه گذرای افراد و واحدها می‌نامد. این سیستم‌ها قادر به حل خلاقانه مسائل هستند و می‌توانند با سرعت یاد بگیرند و انطباق پیدا کنند. تئوری پیچیدگی رهبری چارچوب رهبری را که پیشنهاد می‌کنیم و آن را تئوری پیچیدگی رهبری می‌نامیم، به دنبال بهره‌گیری از مزایای قابلیت‌های پویای سیستم‌های انطباقی پیچیده است. تئوری پیچیدگی رهبری بر شناسایی و کشف رفتارها و استراتژی‌هایی تمرکز دارد که انطباق پذیری، یادگیری و خلاقیت سازمانی را توسعه می‌دهند. این امر نیز خود زمانی رخ می‌دهد که سیستم‌های انطباقی پیچیده مناسب درون بافت، سلسله مراتبی (همانند بوروکراسی) قوت گرفته‌اند. در تئوری پیچیدگی رهبری سه نوع رهبری را شناسایی

می‌کنیم و آنها را: انطباقی، اداری و توانمند ساز می‌نامیم. منظور از رهبری انطباقی فعالیت‌های یادگیرانه، خلاقانه و انطباقی است که از تعاملات سیستم‌های انطباقی پیچیده نشأت می‌گیرد، زیرا این اعمال سعی در سازگاری با تنش‌ها (همانند محدودیتها و نگرانیها) دارند. فعالیت انطباقی می‌تواند در اتاق هیئت مدیره یا در کارگاه کارگران خط تولید رخ دهد؛ رهبری انطباقی پویایی غیررسمی است که بین عامل‌های متعامل (سیستم‌های انطباقی پیچیده) رخ می‌دهد و یک عمل مدیریتی نیست. منظور از رهبری اداری عملکردهای افراد و گروه‌ها در نقش‌های مدیریتی است که به منظور کسب نتایج مشخص سازمانی در حالتی اثربخش و کارآ، فعالیتها را برنامه‌ریزی و هماهنگ می‌کنند. رهبری اداری (در بین دیگر موارد) فعالیتها را ساختار بندی کرده، در برنامه‌ریزی شرکت می‌کند، به تهیه رسالت می‌پردازد، منابع را به منظور دستیابی به هدفها اختصاص می‌دهد، موقعیتهای بحرانی و تضادها و استراتژی سازمانی را مدیریت می‌کند. رهبری اداری، بر تنظیم و کنترل تمرکز دارد و توسط عملکردهای سلسله مراتبی و بوروکراتیک سازمان نشان داده می‌شود. رهبری توانمند ساز به موقعیتهایی شتاب می‌دهد که در آن رهبری انطباقی می‌تواند رشد و نمو یابد و در هم پیچیدگی‌های (توضیح داده شده) بین عملکردهای بوروکراتیک (رهبری اداری) و ظهور یابنده (رهبری انطباقی) سازمان را مدیریت کند. رهبری در تئوری پیچیدگی رهبریدیدگاه پیچیدگی رهبری چهار پیش فرض دارد: نخست، پویایی غیررسمی، در زمینه وجود دارد. منظور از زمینه تعاملات و وابستگی‌های میان افراد، ایده‌ها، ساختارهای سلسله مراتبی، سازمانها و... است. دوم اینکه، دیدگاه پیچیدگی رهبری نیازمند آن است که ما بین، رهبری و رهبر تمایز قائل شویم. تئوری پیچیدگی رهبری، دیدگاه رهبری را به صورت پویایی متعامل و نوظهور به مباحث رهبری اضافه می‌کند که به وجود آورنده نتایج انطباقی است که ما آن را رهبری انطباقی می‌نامیم. این تئوری، رهبر را فردی می‌داند که به شیوه‌هایی عمل می‌کند که این پویایی‌ها و نتایج را زیر تأثیر قرار می‌دهد. تئوریهای رهبری به طور گسترده بر رهبر- به عبارتی بر عملکرد رهبر- تمرکز دارد. تئوری‌های رهبری تاکنون فرایندها و سیستم‌های پیچیده و پویایی را که رهبری را دربر می‌گیرد، بررسی نکرده است. به همین دلیل، الگوهای اولیه به دلیل نقص داشتن و ناکار آمدی مورد انتقاد است. سوم اینکه دیدگاه پیچیدگی رهبری به ما کمک می‌کند تا بین رهبری و موقعیتهای مدیریتی یا ساختارهای بوروکراتیک تمایز قائل شویم. مطالعات بسیاری در مورد رهبری، رهبری را به صورت نقش‌های رسمی و اغلب مدیریتی بررسی کرده‌اند و به اندازه کافی به رهبری که در سراسر سازمان اتفاق می‌افتد، نپرداخته است. برای پرداختن به این موضوع، ما از اصطلاح رهبری اداری برای ارجاع به فعالیت‌های رسمی استفاده می‌کنیم که فعالیت‌های سازمانی را هماهنگ و ساختار بندی می‌کند. (به معنای فعالیت بوروکراتیک و مفهوم رهبری انطباقی را برای ارجاع به رهبری معرفی می‌کنیم که در پویایی‌های انطباقی، غیررسمی و نوظهور در سراسر سازمان رخ می‌دهد. سرانجام، رهبری پیچیدگی در حالت چالش‌های انطباقی (همانند عصر دانش محور) رخ می‌دهد تا مسائل فنی (ویژگی‌های بیشتر عصر صنعتی). چالش‌های انطباقی مسائلی هستند که نیازمند نوآوری و یادگیری جدید و الگوهای جدید رفتاری هستند. این مسائل متفاوت از مسائل فنی هستند که با رویه‌ها و دانش موجود قابل حل اند. چالش‌های انطباقی تابع احکام رسمی یا استانداردهایی نیستند بلکه بیشتر نیازمند بررسی، اکتشافات جدید و تغییر و تعدیل‌ها هستند. دی (۲۰۰۰) این مورد را به عنوان تفاوتی بین توسعه رهبری و توسعه مدیریت عنوان می‌کند. توسعه مدیریت شامل کاربرد راه‌های اثبات شده برای مسائل شناخته شده است، در حالیکه توسعه رهبری به موقعیتهایی ارجاع داده می‌شود که در آن گروه‌ها نیازمند یادگیری شیوه‌هایی پیش‌بینی نشده هستند (همانند، عدم یکپارچگی ساختارهای سنتی سازمانی). تئوری پیچیدگی رهبری در عصر دانش‌عصر دانش با چشم‌انداز رقابتی جدیدی طبقه‌بندی می‌شود که توسط (نیروهای) جهانی سازی، فناوری، قانون‌زدایی و توجه به دموکراسی هدایت می‌شود. سازمانها به جای هدایت به سمت کارآیی، کنترل، تناسب برای تولید به دنبال یادگیری، دانش و انطباق هستند. علم پیچیدگی پیشنهاد می‌کند سازمانها برای دستیابی به چنین بافتی به جای تلاش برای ساده سازی و عقلانی کردن ساختارها، باید پیچیدگی خود را به سطح پیچیدگی محیط برسانند. اشبی (۱۹۶۰) این امر را قانون تنوع ضروری می‌نامند. سیلیرز

(۲۰۰۱) عنوان می‌کند که رویکردهای سنتی به سازمان، عکس این مطلب را انجام داده‌اند. این رویکردها به دنبال ساده سازی و عقلانیت گرایی بوده‌اند. سیلیرز بر این باور است که ساده سازی و عقلانیت گرایی در ساختارها منجر به ساختارهایی می‌شود که مرزها را محدود و پاسخ های سازمانی را تفکیک و هماهنگی و ارتباطات را ساده می‌کند. سیستم های انطباقی پیچیده، به دلیل توانایی در انطباق سریع و خلاقانه نسبت به تغییرات محیطی، منحصر به فرد و مورد توجه هستند. سیستم های پیچیده قابلیت های خود را برای پاسخگویی انطباقی به مسائل محیطی یا تقاضای داخلی با تنوع بخشی به استراتژی ها یا رفتارهایشان، بهبود می‌بخشند. نتیجه گیری تئوری رهبری پیچیدگی، چارچوبی برای مطالعه پویایی های ظهور یابنده رهبری است که در ارتباط با فرا ساختارهای بوروکراسی است. تئوری رهبری پیچیدگی سه نوع رهبری را معرفی می‌کند: رهبری انطباقی، توانمند ساز و اداری، و بیان می‌کند که این سه نوع رهبری متناسب با موقعیت سازمانی متفاوت از یکدیگر هستند. واحد اصلی تحلیل تئوری رهبری، پیچیدگی سیستم های انطباقی پیچیده است که در سراسر سازمان وجود دارند و در فعالیتهای بوروکراسی تنیده شده‌اند و نمی‌توانند از آنها جدا شوند. تئوری رهبری پیچیدگی مطرح می‌کند که زمانی که سیستم های انطباقی پیچیده به درستی کار کنند، ظرفیت انطباقی را برای سازمان ایجاد می‌کنند و نیز بوروکراسی ساختار هماهنگ کننده و محوری را به وجود می‌آورد. نقش اصلی رهبری توانمند ساز مدیریت اثربخش درهم تنیدگی بین ساختارها و رفتارهای انطباقی و اداری است به گونه‌ای که اثربخشی انعطاف پذیری کلی سازمان را افزایش می‌دهد با تمرکز بر پویایی های ظهور یابنده رهبری، تئوری رهبری پیچیدگی تلویحاً مطرح می‌کند که رهبری تنها در تعامل وجود دارد و در عین حال نقشهایی در تعامل با (یعنی توانمند سازی) این پویایی برای فرد رهبر وجود دارد. منبع Uhl-Bien, Mary and Marion, Ross and Mckelvey, Bill, (۲۰۰۷), Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership From The Industrial Age To The Knowledge Era, The Leadership Quarterly Magazine, Available at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) \*تدبیر

## رهبری در سازمانهای مجازی

علیرضا مقدسی

عصر جدید با سازمانهای پیچیده، پویا و متحول همراه خواهد بود. در این سازمانها، مرزهای سنتی موجود از بین خواهد رفت، فرهنگ های مختلف در هم خواهند آمیخت و در زیر پای فرهنگهای غنی تر ناپدید خواهند شد. بسیاری از مشاغل دوباره طراحی خواهند شد و ورود فناوری اطلاعات تغییراتی در ساختار سازمانها به وجود خواهد آورد. در این مقاله همانطور که در عنوان آن نیز مشخص است، سعی خواهد شد تا نقش مدیریت در سازمانهای مجازی مشخص شود. همچنین این مقاله به مواردی همچون تعاریف و ویژگیهای مهم سازمانهای مجازی، اداره مجازی و انواع آن، همکاری مجازی، رهبری و نقشهای آن در سازمانهای مجازی اشاره شده است. ● مقدمه همچنانکه آلون تافلر (۱۹۹۰) در دوره چهارم از موج سوم تمدن بشری اشاره کرده، در دهه گذشته تغییرات بسیار شگرفی در ساختار سازمانها پدیدار شده است. در این میان ساختارهایی در حال تشکیل است که پیش از این وجود نداشت. بسیاری از این تحولات و در حقیقت زیربنای اصلی تمامی این تغییرات، گرایش به ایجاد سیستم های یکپارچه رایانه ای است که با معرفی سخت افزارها و نرم افزارها و وسایل ارتباطی پیچیده در سطح دنیا توأم است. ● مفهوم سازمانهای مجازی یکی از ساختارهای جدید سازمانی همان سازمانهای مجازی است. تعریف استاندارد از این نوع سازمانها در دسترس نیست، اما برای نشان دادن طیف وسیع تعریفهای ارائه شده از این نوع سازمانها به طور خلاصه تعاریف زیر را می‌آوریم: سازمانهای مجازی در واقع نوعی از سازمانهای شبکه ای هستند که فاقد هسته مرکزی دائمی‌اند. (رضائیان، ۱۳۷۸، ص ۳۲۶) سازمان مجازی یک سازمان کوچک و مرکزی است که منابع اصلی خود را از سایر سازمانها تامین می‌کند. یک سازمان مجازی از نظر ساختار بسیار متمرکز است و

بندرت دارای واحدها و دواير تخصصی یا وظیفه ای است. (Robbins, ۲۰۰۷) سازمان مجازی بسیاری از فعالیتهای خود را از منابع خارجی تامین می کند و ساختاری به وجود می آورد که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده دار انجام آن وظایف شوند. (Handy, ۲۰۰۴) سازمان مجازی را شبکه موقتی از واحدها و سازمانهای مستقل دانسته اند که شامل تولید کنندگان، مشتریان و رقباست. این واحدها به وسیله فناوری اطلاعات به هم پیوند می خورند و قدرت می یابند تا از فرصتهای جدید نهایت استفاده را ببرند. (Goldman et al., ۲۰۰۶) ویژگیهای سازمانهای مجازی ویژگی این سازمانها اصولاً با عناوینی مانند غیر سلسله مراتبی، افقی و جهانی مطرح می شود. اما به طور خلاصه می توان این ویژگیها را در پنج ویژگی اصلی زیر خلاصه کرد. الف) ساختارهای افقی: ظهور سازمانهای افقی به عنوان پاسخی به تشدید رقابت در محیطهای عملیاتی است که توسط افزایش رقابت جهانی و پیشرفتهای اخیر در فناوری اطلاعات و حمل و نقل ایجاد شده است. افقی شدن سازمانها سطوح مدیریت در سازمان را کاهش می دهد و منابع انسانی را پراکنده می کند. ب) جهانی شدن: با توجه به گسترش تجارت جهانی و شبکه ارتباط فرا مرزی، دیگر شرکتها و سازمانها جنبه محلی بودن خود را از دست می دهند و در چرخه فرایند بین المللی قرار می گیرند. ج) ارتباط ماشینی: عصر آینده عصر ارتباطات است؛ اما نه ارتباطی از جنس گذشته بلکه ارتباطاتی که به وسیله ابزار آلات ماشینی مانند کامپیوتر انجام خواهد شد. در این سازمانها دیگر از تعاملهای گرم گذشته خبری نیست، بلکه کارفرمایان و نه رهبران سازمان با استفاده از کامپیوترهای شخصی با هر فرد دلخواه ارتباط برقرار می کنند. فروشندگان می توانند به وسیله یک شبکه محلی با هم ارتباط داشته باشند. براساس این خاصیت ارتباطات کامپیوتری به عنوان وسیله ای برای هدایت فعالیتهای اساسی سازمان و همزمان افزایش نقش ارتباطات رو در روی غیر رسمی با هدف حفظ یکپارچگی سازمان، جایگزین ارتباطات رو در رو افراد در سازمانهای سنتی خواهد شد. د) همکاری و رقابت بین سازمانی: شرکتهای مجازی به وسیله همکاری بین گروهی هم افزا نه تنها با هم همزیستی خواهند داشت، بلکه باعث رشد و پرورش یکدیگر می شوند. ه) درگیری پویا: درگیری پویا نگرشی است که "زمان" و "روابط انسانی" و مدیریت را وادار به بازنگری در مورد نگرشهای قبلی در رویارویی با تغییر سریع و مداوم می کند. پویایی در مقابل ایستایی، حاکی از رشد و فعالیت مداوم و درگیری در مقابل کناره گیری، معرف ارتباط زیاد با دیگران است. (Cohen & Mankin, ۲۰۰۵) اداره مجازیدر اداره مجازی فناوری جایگزین بسیاری از فضاهای فیزیکی می شود. در فلسفه اداره مجازی، کار را عملی می دانند که باید انجام گیرد نه جایی که فرد باید به آنجا برود. در مطالعه ای که انجام گرفته است، انواع ادارات مجازی را بر روی یک پیوستار طبقه بندی شده اند که هر چه از یک طرف پیوستار به طرف دیگر حرکت کنیم، میزان زمانی که فرد خارج از سازمان است، بیشتر می شود. به این ترتیب انواع ادارات مجازی عبارتند از: الف) موردی: در ابتدای پیوستار نوعی اداره مجازی قرار دارد که در آن کارکنان دارای دفاتر ثابت هستند، اما در مواردی کارها را در خانه انجام می دهند. ب) مهمانخانه‌ای: کارکنان دفاتر ثابت ندارند، اما وقتی به دفتر نیاز دارند، آن را از اداره مرکزی درخواست می کنند و از دفتری برای مدتی معین استفاده می کنند. ج) وابسته: کارکنان دفاتر ثابت ندارند و در حرکت اند، اما باید در فواصل زمانی مشخصی به واحد اداری مراجعه کنند و گزارش بدهند. د) کار در خانه: کارکنان سازمان هیچ نوع دفتری ندارند و در خانه مشغول کار هستند. یک میز کوچک کار، یک تلفن و یا یک کامپیوتر شخصی وسایل آنان را تشکیل می دهد که از سوی سازمان در اختیار آنان قرار می گیرد. ه) کاملاً متحرک: کارکنان کاملاً متحرک هستند و حتی در خانه هم محل کار خاصی ندارند. در طول روز به محلهای کار مربوط به مشتری می روند و تلفن و کامپیوتر کیفیت را به همراه دارند. (الوانی، ۱۳۷۷، صص ۲-۳) رهبری امروزه مفاهیم "رهبری" و "ابداع" جایگزین مفاهیمی چون "مدیریت" و "پیروی از رسوم و عقاید" شده است و سازمانهای هوشیار و آگاه رهبران را جایگزین مدیران کرده اند. جایگزینی رهبری و رهبر به جای مدیریت و مدیر فقط بازی با کلمات نیست؛ رهبران عناصر محوری سازمانهای فعال در بازارهای جهانی امروزی هستند. رهبران باید توانایی و قدرت مدیریت داشته باشند. اما برای موفقیت سازمانهای مجازی رهبران



سازمان و نه مدیران باید فرهنگی را ایجاد کنند که به ارتباطات، یادگیری و سرمایه گذاری متنوع ارزش بدهد. رهبری از طریق ارتباطات، تخصیص منابع و الگوسازی رفتارهای مطلوب در موفقیت این گونه سازمانها تاثیر می گذارد. (افجه، ۱۳۸۰ ●)

شایستگیهای رهبران سازمانهای مجازیدر اینجا عمده ترین موارد کاری رهبری در سازمانهای مجازی را بررسی می کنیم: الف) هدایت و مدیریت عملکرد اگر چه استقلال و ساختارهای افقی و مشارکت در سازمانهای مجازی از مفاهیم اصلی موفقیت است، ولی نباید فراموش کرد که رهبر سازمان مجازی است که تشخیص می دهد، خود مختاری برای اعضای داخل یک ساختار مشخص لازم است. این هدایت عملکرد در دو سطح جمعی و انفرادی قابل بررسی است: ۱) هدایت عملکرد جمعی: فعالیت رهبران در این سطح به شرح زیر است. - ایجاد بینش و فلسفه وجودی سازمان در اعضا: در یک سازمان مجازی درک واضح و مشترک بینش، فلسفه وجودی و راهبرد موجب هدایت فعالیتهای اعضای سازمان در موقعیتهای با ابهام زیاد می شود. - مذاکره با افراد سازمان در مورد مسئولیتهای آنان در رابطه با یکدیگر: چون در این گونه سازمانها افراد نمی توانند همدیگر را ببینند، وجود یک درک مشترک از نقشها و مسئولیتهای خود و دیگر اعضا بسیار مهم است که این کار وظیفه رهبران است. - ارائه دهنده باز خورد: برخلاف سازمانهای سنتی در سازمانهای مجازی امکان رد و بدل بازخورد در مورد پیشرفت کارها به صورت روزانه وجود ندارد. بنابراین با ایجاد کنفرانس های هفتگی از طریق اینترنت و ویدیو کنفرانس رهبران این وظیفه را انجام می دهند. ۲) هدایت فردی: رهبران سازمانهای مجازی باید بازخورد بموقع در مورد عملکرد اعضا را به آنها بدهند و آنها این کار را به وسیله گزارش گیری از مشتریان و دیگر همکاران آنها که با او در ارتباط و تعامل ماشینی هستند، انجام می دهند. ب) به کارگیری فناوری متناسب رهبر سازمان مجازی باید قادر به انتخاب فناوری متناسب با وظیفه سازمان و اعضای سازمان باشد. رهبر سازمان مجازی از روشهای همزمان برخط برای موضوعات مبهم و پیچیده مثل جلسات طوفان مغزی، دستیابی به همراهی و توافق گروهی و یا روشهای غیرهمزمان که در آن لازم نیست افراد هم زمان برخط باشند، برای تبادل اطلاعات و به روز کردن آنها استفاده می کند. پ) مدیریت در خلال فرهنگهاچالشی که در این زمینه رهبر سازمان با آن مواجه می شود، درک تفاوتهای فرهنگی بین اعضای تیم و استفاده از آن به عنوان مزیت است. رهبران سازمان مجازی باید دیدگاههای چند فرهنگی را بین اعضا گسترش دهند؛ برای این کار باید مبانی فرهنگی خود و مبانی فرهنگی کارکنان را کاملاً بشناسند. کمک به توسعه آینده شغلیکی از دغدغه های کارکنان سازمانهای مجازی نگرانی از آینده شغلی است رهبران این سازمانها باید نگرانیهای افراد را پیشبینی و راهبردهای لازم را برای آن تدوین کنند. ث) ایجادشبکه رهبران سازمانهای مجازی در ابتدای تشکیل سازمان بیشتر وقت خود را صرف ایجاد ارتباطات و شبکه های بین مرزها می کنند. مانند ارتباط با مدیران حوزه های مختلف، مشتریان، دیگر افراد خارج سازمان، عرضه کنندگان و سرمایه گذاران. بیشتر وقت رهبر صرف پیدا کردن راههایی برای ایجاد ادراک مشترک بین شرکای خارج سازمان نسبت به پروژه ها و اهداف آنها می شود. رهبر باید جهت به دست آوردن و جذب منابع مورد نیاز از مناطق مختلف به ایجاد شبکه پردازد. ج) ایجاد اعتماد و حفظ آناز دیگر وظایف رهبران سازمانهای مجازی ایجاد اعتماد بین اعضاست. ما در محیط واقعی با چندبار ارتباط با افراد می توانیم تشخیص دهیم آیا قابل اعتمادند یا نه، ولی وجود ارتباطات غیر رو در رو و ماشینی در سازمانهای مجازی فرصت این کار را از ما می گیرد. بنابراین در یک سازمان مجازی ایجاد اعتماد، نیازمند آگاهی و تلاشهای برنامه ریزی شده بیشتری توسط رهبران است. چ) مدیریت گروه افزارها گروه افزارها یا همان سیستم های الکترونیک که سیستم های سخت افزاری و نرم افزاری را با هم ترکیب و یکپارچه می کنند، در یک نوع طبقه بندی به دو دسته تقسیم می شوند: - سیستم کنفرانس های ویدئویی رومیزی: این سیستم ها امکان تعاملات رو در رو کارکنان را فراهم می کنند. به این صورت که یک دوربین دیجیتال کوچک بر روی نمایشگر قرار می گیرد و امکان مشاهده تصویر اعضا را برای یکدیگر فراهم می کند. با استفاده از این سیستم ها علاوه بر انتقال صدا و تصویر، کاربران می توانند اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند و فایل های اطلاعاتی را رد و بدل کنند. - سیستم نرم افزارهای همکاری: نرم افزارهای

همکاری برای افزایش فعالیتهای گروهی و توانمندسازی فرایندهای تیم‌های کاری طراحی شده‌اند. شکل دیگر این سیستم‌ها، سیستم پشتیبان گروهی است که برای تصمیم‌گیری گروهی طراحی شده است. به کمک سیستم‌های پشتیبان گروهی، جلسات طوفان مغزی و تصمیم‌گیری و دیگر فعالیتهای خلاق به منظور ایجاد ایده‌ها و پیشنهادها براحتی انجام می‌شود. نتیجه‌گیری تقریباً می‌توان گفت مقوله ساختارهای جدید سازمانی بعد از سخنرانی پیتراکرا (۱۹۶۸) در مورد جهان‌فرا-مدرن و کارمندان دانش مدار مورد توجه قرار گرفت که البته بعد از آن کسانی مثل جک ولش و آلون تافلر به تحقیقاتی در این باره پرداختند. در واقع سرشت فرایندی که منجر به ایجاد شبکه اینترنت گردیده است، این امکان را فراهم می‌سازد که هر کس و در هر سطحی از سازمان بتواند با آن ارتباط برقرار و اطلاعات مورد نیاز خود را دریافت کند و برای این کار هیچ متولی و مسئول واسطه‌ای نیز نیاز نیست. با وجود مطالب گفته شده در بالا رهبری در سازمانهای مجازی عصر نوین چگونه خواهد بود؟ آیا برای رهبری در سازمانهای مجازی می‌توان یک رویه غالب و استاندارد تعیین کرد؟ اما آنچه که مشخص است، رهبری در سازمانهای مجازی امروز جای مدیریت را خواهد گرفت و این رهبری نیازمند مهارتهای جدیدی است که آن را مقتضیات زمان مشخص خواهد کرد. منبع: ۱- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۷): سازمان‌های مجازی، مدیریت دولتی، شماره ۴۲-۲، افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۰): مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و سازمانی، انتشارات سمت، تهران. ۳- رضایان، علی (۱۳۸۰): مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، تهران. ۴- Goldman, S., et al (۲۰۰۶). "Competitors and Virtual Organizations". New York: Van Nostrand Reinhold. ۵- Handy, C. (۲۰۰۴). "Trust and Virtual Organization". Harvard Business Review: May-June. ۶- Robbins, S. (۲۰۰۷). "Managing Today". Macmillan Press Ltd Publication, Ch ۸

منابع در دفتر نشریه محفوظ است. علیرضا مقدسی: کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات از دانشگاه علامه طباطبایی و عضو هیئت علمی دانشگاه امام رضا (ع) محمد سلطانی: عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور - واحد مشهد ماهنامه تدبیر

### هوش هیجانی، دانش مدیریت ارتباطات و دانش رهبری

نویسنده: دکتر گودرزی

آنچه که تقدیم شما می‌شود گزیده‌ای از سخنرانی بسیار جذاب دکتر گودرزی استاد برجسته جامعه‌شناسی و پژوهشگر مسائل اجتماعی است در نشست ماهانه انجمن روابط عمومی ایران بیش از ۱۵ سال است که هوش هیجانی نظر من را به خودش جلب کرده است. کتاب جوهره مدیریتی جان مارکسول کتاب بسیار ارزشمندی در این زمینه است. وی در این کتاب از موضوع و شیوه‌هایی صحبت می‌کند که شما دانش مدیریت ارتباطات و دانش رهبری ارتباط را لمس می‌کنید. گاهی دوستی مقدمات علمی را به صورت عناوینی به شما می‌گوید و شما نیز دانش کسب می‌کنید. ولی جان مارکسول در این کتاب با تمام وجود مدیریت از درون قلب را به شما آموزش می‌دهد. آنچه که من می‌خواهم برای شما بگویم موضوعی است که از سال ۱۹۲۰ مطرح بوده و اولین مقالات درباره هوش در آن سال چاپ شد. در این مقاله چهار نوع هوش مطرح شده است: بهره‌هوشی، هوش اخلاقی، هوش معنوی و هوش هیجانی. آنچه که امروز مورد بحث ماست هوش هیجانی است **Intelligence Emotional**. یعنی هوشی که می‌تواند تنظیم‌کننده هیجانات روابط ما باشد. دنیای امروز در حال تغییر است. زندگی در حال پیچیده‌تر شدن است و دیگر فرصت فکر کردن به ما نمی‌دهد. در این شرایط ما واقعاً نیاز به داشتن یک قدرت بالا و یک مهارت بالا برای ایجاد ارتباط با این جهان جهانی شده داریم و کسانی می‌توانند در این بازار جهانی بازی را ببرند که دارای مهارت بالایی در هوش هیجانی باشند. متأسفانه با توجه به زمینه‌های ادبی، فلسفی و دینی و اخلاقی ما، میزان هوش هیجانی در کشور ما بسیار پایین است. یکی از پایه‌ها و اساس‌های هوش هیجانی خودشناسی است. مردم ما آنقدر که در رفتار دیگران مطالعه می‌کنند، در رفتار خود خود دقت نمی‌کنند. یعنی

در تمام سازمان‌ها، بیشترین توجه به دیگران است در حالی که اگر انسان بخواهد مسیر ترقی و رشد را بی‌ماید، اول باید دست به خودشناسی بزند. من عرف نفسه فقد عرف ربه. چرا ما در مقدمات خودشناسی در جامعه ضعیف هستیم؟ ما هر روزه با سیلی از واژه‌هایی که در مکالمات روزمره به کار می‌بریم، نشان می‌دهیم که تا چه میزان تربیت فرهنگیمان پایین است. بهره‌های ما بسیار بالا است. تمام المپیادهای جهانی را داریم می‌بریم. اما هوش هیجانی است که جامعه ما را جلو می‌برد. ۷۵٪ از موفقیت‌های اجتماع، سیاست و حوزه دولت وابسته به هوش هیجانی است نه IQ. بیل گیتس اگر بهره‌های هوشی خیلی خوبی دارد اما شبکه‌های از دانشمندان را دور خودش جمع کرده است. او نمیتواند در یک فضای یک نفره کار بکند. پس در این دنیای پیچیده EQ+IQ می‌شود موفقیت. در تست‌های گزینش مدیران روابط عمومی دنیا، از ۱۰۰۰ نمره ۶۰۰ نمره به هوش هیجانی اختصاص دارد. بسیاری از سازمان‌های ما به تکنولوژی فکر می‌کنند، در واقع مسئله‌شان هوش هیجانی است، فناوری سطح بالا دارند ولی کارشان پیش نمی‌رود. برای اینکه موقعیت را نمی‌شناسند. امروز بزرگترین ظلمی که در جامعه ما دارد اتفاق می‌افتد و بارها و بارها هم تکرار شده این است که به یکباره، پست مدیریت یک سازمان بزرگ را به یک نفر می‌دهند. مگر کسی که یک درس از مدیریت را نخوانده می‌تواند به تنهایی مدیریت کند؟ سالها پیش رئیس فرهنگستان فنلاند به ایران آمده بود و برای همکاری با پروژه‌های ایران می‌گفت با مدیر پروژه ام صحبت کنید که MBA یا همان مدیریت اجرایی خوانده است. پس اگر ما می‌خواهیم در مناسبات کسب و کار موفق باشیم نمی‌توانیم به علم بی‌توجه باشیم. کسی که زحمت می‌کشد و می‌خواهد مدیر باشد حداقل زحمت این است که کارشناس مدیریت باشد. چینی‌ها تمام مدارس علمی دنیا را اشغال می‌کنند. چرا یک چینی موفق است؟ زیرا طبق اصولی کار می‌کند. اما ما اصلا اصول را قبول نداریم. یعنی به اصول کارشناسی وفادار نیستیم. شما در جلسات مذاکرات که تیم مذاکره نشسته لباس مرتب، کفش‌های واکس زده و عطر خوشبو می‌بینید. مگر شما اینها را در روایاتتان ندارید؟ اینها نشانه‌های هوش هیجانی است. در جلسه مذاکره باید جذاب باشید. باید بهترین لباس را پوشید. درست نیست با موهای نامرتب و قیافه پریشان و لباس نامناسب در جلسه حاضر شود. پیام جدی برای مدیران روابط عمومی این است که باید برای روابط عمومی سازمانها زیباترین و جذابترین خانم‌ها و آقایون را استخدام کنند. زیبا و خوش لباس و خوش خنده باید باشند. هم بایستی زیبایی جمال داشته باشند و هم قلب بازی باید داشته باشند. یک مدیر روابط عمومی می‌تواند عبوس باشد؟ غرب امروزه از زن برای تبلیغ کالاها استفاده می‌کند. به تازگی هم یکی از فیلسوفان به غرب تاخته و نوشته که دیگر حربه‌های غرب به بن بست رسیده است. زن کالا نیست. آن فیلسوف پیام می‌دهد که بیایید بازرگانی و بازاریابی‌تان را از تمرکز کالایی روی زن بردارید و روی جنبه‌های تعالی بخش زن سرمایه‌گذاری کنید. زن می‌تواند در پوشیدگی قرار بگیرد ولی احساسات عاطفی هوش هیجانی را نیز انتقال دهد. زنان در هوش هیجانی از مردها جلوتر هستند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که خانم‌ها از این نوع هوش بهره بیشتری دارند. اما مردها می‌توانند این هوش را یاد بگیرند. هوش هیجانی بر خلاف IQ قابل آموزش است. یعنی مدیران سازمانها می‌توانند هوش هیجانی را به مدیران سازمان‌های خودشان آموزش دهند. امروز رئیس پلیس آمریکا یک استراتژی جدید برای اداره جامعه خود نوشته است. نوشته که انتظام به وسیله مردم همراه با هوش هیجانی انجام می‌پذیرد. می‌خواهیم انتظام را به وسیله مردم ایجاد کنیم. به جای مچ‌گیری مشتری‌مداری می‌کنیم. این افراد برای این موضوع دوره‌های هوش هیجانی گذرانده و در این رشته مدرک گرفته‌اند. یعنی ما پلیس‌هایی هستیم که امنیت را بدون ترس ایجاد می‌کنیم. یعنی شهروند می‌خواهد در آرامش زندگی کند. آرامش به وسیله هوش هیجانی. چقدر خوب است پلیسی که در حال جریمه کردن من است اطلاعات و آگاهی به من بدهد و با یک لبخند بگوید متأسفم که نمی‌توانم از مواضع قانونی‌ام کنار بیایم ولی امیدوارم بار دیگر شما را اینجا در حال جریمه شدن ببینم. از سال ۱۹۲۰ به این طرف حتی تنبیه حیوانات هم ممنوع شده است اما هنوز در سطح تهران بعضی از آدم‌ها تنبیه می‌شوند. برای اینکه سطح هوش هیجانی پایین است. از ۱۹۲۰ منشور اخلاقی روانشناسان دنیا روی حیوانات هم تدوین شده است. یک روانشناس حق ندارد حیوانی

را تنبیه کند. اما اینجا هنوز هم بعضی از مردم را هل می دهند. مردم کتک می خورند. بعضی وقتها ممکن است شورش اجتماعی بشود و فرد درگیر شود. این مسئله فرق می کند. اعتقاد جدی خودم این است که ۷۵ درصد موفقیت ما در کسب و کار، ازدواج و درس خواندن به هوش هیجانی بستگی دارد. در مورد ویژگی به یاد ماندنی از معلم کلاس اول دبستان ما یک تحقیق بین المللی انجام دادیم. تعداد زیادی پرسشنامه پر شد و نتیجه این بود که بیشتر جوابها قدرت مشارکت، همدلی کردن، همیار بودن، قدرت شناخت بالا، نفوذ خیلی عالی و یک پایگاه خوب برای ارتباط بود. تعداد کمی از افراد به نوع آموزش و تدریس اشاره کرده بودند. اگر جامعه ما یک کانال تلویزیونی برای هوش هیجانی درست کند باز هم کم است. این هوش هیجانی باید بتواند در جامعه ما پیش رود. شما می دانید که وقتی خداوند به حضرت موسی می گوید که به درگاه فرعون برو می گوید با زبان نرم با او سخن بگو. کسانی که در حوزه زبان کار می کنند ویژگی های زبان نرم را منطبق با هوش هیجانی دانسته اند. تمام پیام های انسان های بزرگی که به جایی رسیده اند نرم، محکم و کوتاه و نافذ است. پیام خشک و تو خالی به مقصد نمی رسد. شبکه پیام های یک روابط عمومی موفق بایستی دارای انرژی مثبت باشد. شما کافی ست که یک مدیر موفق روابط عمومی باشید. همه جا با انگشت به شما اشاره می کنند و می گویند این در سازمان بی نظیر است. این حرفها باعث ایجاد شبکه ای می شود که در آن همیشه برای شما فرصت شغلی وجود دارد. من به کسانی که درباره توسعه روابط عمومی سرمایه گذاری کردند تبریک می گویم. ما تازه داریم نهاد های مدنی را در ایران تمرین می کنیم. من همیشه می گویم که IQ ایرانی برای اداره جهان خیلی خوب است اما EQ اش باید متحول شود. یعنی باید بتواند روابط اساسی با مردم جامعه اش را خوب هدایت کند و در حق خودش مهربان باشد. شناخت های خود را باید بتواند رشد دهد و سپس آنگاه می تواند وارد عرصه های جهانی شود. اولین تحقیقی که ما به اسم مدیران جهانی منتشر کردیم نوشته مدیری که می خواهد در فضای جهانی مدیریت کند حتما به نمره بالای ۶۰ درصد هوش هیجانی نیاز دارد. یعنی مدیری باشد که فرهنگ ها را خوب می شناسد، اداره فرهنگی جامعه را بداند، یک تیم ساز خیلی خوب باشد، زبان آنجایی که می خواهد مدیریت کند را بداند. الان در دویی قوم های بسیاری کار می کنند اما یک زبان برای ارتباط است و علاوه بر آن زبان یکسری اصول وجود دارد. در تمام استخدام ها این سوالات مطرح است که افراد سطح تحملشان بالا باشد، هنگام کار بسیار زیاد احساس خستگی نکنند. یعنی منابع مالی را خوب بتوانند مدیریت کنند. تعهد داشته باشند و به رنگ و نژادشان به هیچ عنوان کار نداشتند. سیاستگزاران، اقتصاد دانان و جامعه شناسان همه باید دور این مفهوم حلقه بزنند تا این مفهوم را رشد بدهند. ما هر قدر مدیران با EQ بالاتر داشته باشیم، خلاقیت بالاتری داریم. بین هوش هیجانی و خلاقیت ضریب همبستگی بالایی وجود دارد. بالای ۹۰٪. سازمان هایی که مدیرانی با هوش هیجانی بالا دارند امنیت خاطر بیشتری را احساس می کنند. جوامعی که رهبرانشان هوش هیجانی بالاتری دارند، تعلق و وفاداری ملی آنان بسیار بالاست. این افراد به جامعه شان عشق میورزند. احساساتی مثل عصبانیت، خجالت، تنفر، ترس و... احساساتی هستند که ما در طول روز با یکدیگر داریم. ما سه تا اصطلاح داریم. احساسات، عاطفه و هیجان. از بعد روانشناسی این سه کلمه سه بعد متفاوت دارد. مدیریت هیجانات جز «دیگر هوش هیجانی است. یعنی من بتوانم هیجانات خودم را خوب بشناسم، خوب مدیریت کنم و آنگاه است که هیجانات طرف مقابلم را خوب می توانم بشناسم و خوب هم مدیریت کنم. ما برای روابط شخصی و بین شخصی به مدلی نیاز داریم. در این مدل ۵ مشخصه وجود دارد. اولین آنها خودآگاهی است. در واقع هر قدر خودآگاهی ما بالاتر رود، این میزان شناخت بالاتر می رود. همانطور که پیام جناب مولانا در سراسر مثنوی این است که پایت را تا جایی که می توانی بیرون بگذار اما دم های غروب یا سر صبح به خودت بازگرد. برای آرامش درونی خود پیش روانپزشک ها نروید. پیش دعا نویس و جن گیر نروید. پیش انرژی تراپیست ها نروید. فقط سر در درون خود ببرید و این روزی تنها ۱۵ دقیقه خودتان را بنویسید. بنویسید که در این عالم هستی چه کاره هستید. کجای این جهان قرار گرفتید. جهان خیلی شلوغ است. در روز یک ربع تلفن ها را خاموش کنید، ذهن ها را از مشغولیات تعطیل کنید و در یک مکان

آرام خودتان را بنویسید. این اولین کار است. چقدر احساس شما خوب می شود. پیام بعدی این است: اگر می خواهید انسان موثری باشید انرژی حیاتتان را این گونه تقسیم کنید: ۹۵٪ جهان هستی را بشنوید و تنها ۵٪ صحبت کنید. لذت خویشتن داری که به خود آگاهی کمک میکند بسیار زیاد است. اگر کسی صدای درون خودش را نشنود زیان کرده است. صدای درون به ما می گوید که مسیر کجاست. اگر مسیر خود آگاهی و هوش هیجانی را خوب دنبال کنید به مرحله بعدی می رسید که هوش هیجانی نام دارد و کمی جلوتر هوش معنوی است. یعنی همان جایی که سراسر وجود شما جذب است. همواره پیام خوب به درو دیوار وجود می دهید و درو دیوار وجود از شما معنا و عشق و حرکت می گیرد. برگردیم به موضوع خود آگاهی. وقتی خود آگاهی و مدیریت هیجانات بالا می رود، فرد یک موجود خودانگیخته می شود. کارل راجرز و ابراهام مازلو این را انسان خودشکوفای نامند. ویژگی این انسان خودشکوفای این است که اولاً- این افراد تجربه ناب دارند. چند درصد صدا و سیمای ما توانسته مردم را به تجربه ناب بکشاند؟ خود آگاهی یعنی ثروت، ثروتی که هرگز پایان نمی پذیرد. کسانی که به خود آگاهی دست یابی دارند یعنی به ثروت بیانت ها دسترسی دارند. زیرا خود آگاهی بعد از این جهان هم همراه شما است. پیام بعدی من این است که فرد خودشکوفای باید خودارزیابی داشته باشد. به حساب خود برسد پیش از اینکه به حساب شما برسند. وقتی آگاهی اجتماعی شما بالا برود، مدیر روابط عمومی ای هستید که همدلی دارید. هوشیاری سازمانی هم دارید. دیدهاید که برخی از افراد را در سازمان چقدر دوست دارند؟ کسی که چهره ماندگار می شود، با هوش هیجانیاش چهره ماندگار میشود. انسانی که آگاهی سازمانی پیدا می کند، سرمایه انسانی میشود زیرا خود آگاهی و اعتماد به نفس اش بالاست. همیشه از من سوال می کنند که چگونه اعتماد به نفسمان را بالا ببریم. خوب خود آگاهی تان را بالا ببرید. خود را بشناسید و روزی حداقل یک ربع راجع به خودتان فکر کنید. چقدر بد است که یک فیلسوف شرقی می گوید تفکر به انسداد رسیده است. پیام بعدی من این است که تفکر همیشه راهش باز است. اگر می خواهید دیندار باشید، دیندار متفکر باشید نه دیندار عوام. بسیاری از گرفتاری های ما ناشی از دینداری عوامانه است. هر روز در حال بهبود مستمر و رشد خود باشید. چنین فردی را همه در اجتماع دوست دارند و هر جا رود موفق می شود. سعیدیا مرد نکونام نمی رد هرگز/ مرده آنست که نامش به نکویی نبرند. یعنی کسی نام نکویی ندارد که هوش هیجانیاش پایین است. امروزه ارزش های جوانان ما کمی مخدوش شده است. اصلاً به همدلی فکر نمی کنند. پدرها و مادرها گاهی شکایت می کنند که جوانان حرمتها را فراموش کرده اند. سریالهایی که از تلویزیون پخش می شوند هم حاوی همین نکته هستند. ما باید رسانه، روزنامه، مطبوعات، کتاب، قلم و سخنرانی هایمان به سمت رشد این فضایل در جامعه باشد. باور کنید جامعه ایرانی اسلامی نیازی به نگهبان در داخل خیابان ندارد. این جامعه می بایست شعور بالاتری داشته باشد زیرا خودش مجری قانون است، مودب و منظم است. از اینها گذشته بحث حلال و حرام یا همان هوش معنوی در این فرهنگ وجود دارد. آقای بلاتاکس کتابی نوشته اند به نام زندانیان افکار ما که به زودی به چاپ می رسد که درباره معنا درمانی در محیط کار میا باشد. این کتاب به قدر غنی است که وقتی به آن نگاه می کنم، میبینم تمام آن سرشار از دستورات اسلامی است. فردی که خاشعانه روی زمین راه میرود و سخن بیهوده نمی گوید همان فرد به خود آگاهی رسیده است. افرادی مثل سعیدی یا پروین اعتصامی در اشعارشان دنیایی از هوش هیجانی را انتقال می دهند. محققین ما کجا هستند که معنای این متون را استخراج کرده و به جهانیان پیام بدهند؟ ما از نظر ادبیات نظری کم نداریم. راجع به هوش هیجانی زیاد گفته شده است، اما ما بیشتر به عمل نیاز داریم. امیدوارم که میزان سخن گفتن در جامعه ما کم شود و همه سر در عمل کنند. موضوع بعدی شفافیت است. شفافیت هم در رسیدن به خود آگاهی بسیار مهم است. گاهی به آدم هایی بر می خوریم که هزار لایه دارند. نمی دانیم با چه زبانی دارند صحبت می کنند. گاهی هم با آدم هایی برخورد می کنیم که بسیار ساده و شفافند و این شفافیت در فرهنگ ما هست. یک مثال از پیام هوش هیجانی در سیاست می زنم. صهیونیستها دارند دنیا را برای یکسری اقداماتی که در آینده می خواهند انجام دهند تست می کنند. آزمایشگاه تستشان هم غزه است. ولی شما می بینید که وقتی مسئله

همدلی جهانی ایجاد می‌شود، دیگر سیاه و سفید نمی‌شناسد. یک خودآگاهی به وجود آمده که مجزای از دین و سیاست است. جنبش جهانی‌ای که نشان دهنده بالا رفتن هوش هیجانی جهان است. وظیفه مدیران روابط عمومی در دنیا و در شهر بزرگ ما تهران چیست؟ اول از همه اینکه مدیران روابط عمومی باید خوب تربیت شوند. اگر کسی آماده فدا کردن خودش از بعد عاطفه، احساسات، عشق، بینش و دانش نباشد، باید از روابط عمومی استعفا بدهد. اگر کسی منزلت رفتاری و عزت ندارد بایستی از پست روابط عمومی کناره‌کشی کند. زیرا مدیر روابط عمومی رابط بین هیئت مدیره و کارکنان جامعه است. روابط عمومی یعنی سبیل و نماد یک سازمان که دیگران از دریچه آن شخص سازمان را بررسی می‌کنند. هر قدر مدیر روابط عمومی شفاف و اهل واقع‌گرایی باشد، می‌تواند موفقتر باشد. \*مردم سالاری

## فراز و نشیب‌های رهبری

مترجم: اکبر کریمزاده رغبتی

مقدمه: یکی از ابعاد ناشناخته و کشف نشده اما حساس و با اهمیت رهبری، رهبری صعودی (UPWARD LEADERSHIP) (یا رهبری فراست در قیاس با رهبری سنتی فروست - مترجم) است که معنی آن نتیجه گرفتن از طریق فراهم ساختن موجبات ارشاد و راهنمایی فرادستان توسط فرودستان است. منظور این است که پرسنل فرودست به جای اینکه تلاش کند فرادست خود را تضعیف و قدرت وی را تصاحب کند، بکوشد به طریقی که نفع همگی در آن است هنگامی که وی به کمک نیاز دارد، به یاری او بشتابد. به عبارت دیگر، رهبری فراست (رهبری صعودی) میانجیگری و مداخله در امر مدیریت به هنگام ضرورت، و وارد گودشدن و به صحنه آمدن در زمانی است که مدیران ارشد، در راستای تامین منافع کلیه افراد سازمان به مساعدت و حمایت نیاز دارند. رسیدن به نتیجه مطلوب از طریق بیان نظرات و دیدگاههای ثمربخش و ارائه بصیرتهای راهبردی و راغب ساختن مقام مافوق به تغییر خط مشی خود قبل از اینکه خیلی دیر شود مستلزم داشتن قابلیت و توان انجام کار همزمان در دو مسیر و جهت است. یکی پذیرش خطر مسئولیت پر کردن جای فرادست در هنگامی که هیچ کس ارشدتر از شما آن کار را انجام نمی‌دهد - و دیگری گوش دادن به حرف افراد فرودست قبل از اینکه خودتان به لبه پرتگاه سقوط برسید (با شکست و ناکامی مواجه گردید). رهبری صعودی همیشه مورد استقبال قرار نمی‌گیرد. بسیاری از مدیران برای فرادستانی کار کرده‌اند که اداره امور را با دقت و باریک بینی خاصی در دست گرفته و در انجام وظایف و مسئولیتهای خویش به مسائل جزئی و ریزه کاریها اهمیت می‌دادند و به خاطر عدم برداشت صحیح از آینده و اینکه آینده را اشتباه مورد ارزیابی و قضاوت قرار داده‌اند از کلیات و استراتژی‌های مربوط به آینده غافل می‌ماندند. قدم پیش گذاشتن در کاری که مورد تایید و تشویق مقام مافوق (فرادست) نیست می‌تواند مخاطره آمیز باشد، اما اگر رهبری صعودی کارساز و نتیجه بخش و موثر واقع گردد - خواه مورد استقبال قرار بگیرد و خواه مطلوب و خوشایند نبوده و با اقبال مواجه نشود - می‌تواند تحول ساز باشد و در تبدیل افت به رشد و گاه تبدیل فاجعه به پیروزی نقش موثر خود را ایفا کند. رهبری صعودی یک مهارت ذاتی (فطری و غریزی) نیست بلکه می‌توان آن را فراگرفت و بر آن مسلط شد. و برای بکارگیری صحیح آن و به منظور درک ارزش آن و اینکه بیشتر و بهتر مورد استقبال قرار گیرد، راههای زیادی، بجز مورد مطالعه و تحقیق قرار دادن کسانی که ناگزیر از به کار بردن آن بوده‌اند وجود ندارد. عنایت و توجه به تلاشهای آنان خود می‌تواند آموزه‌هایی را برای زمانی که ضرورت و نیاز واقعی محسوس باشد و اعمال این جنبه از رهبری اهمیت پیدا می‌کند به دست دهد و الگو قرار گیرد. فرودستان با شهامتدر سال ۲۰۰۰ ال گور معاون وقت ریاست جمهوری آمریکا در مبارزه انتخاباتی نامزدی حزب دموکرات، بیل برادلی (BILL BRADLEY) را شکست داد. عوامل بسیاری در این مبارزه موجب شکست رقیب شدند که یکی از آنها سکوت و خون سردی برادلی در برابر مخالفینش بود. و عدم تمایل و اکراه وی در پاسخگویی یا نشان دادن واکنش به حملات تند و

گرنده و همچنین انتقادات و اتهامات مخلفان آنها را خشمگین تر می ساخت و همین امر آنان را بر پافشاری در مخالفت و کارشکنی علیه وی مصمم تر می کرد. نیویورک تایمز برادلی را شخصیتی معرفی می کند که ذاتاً سلیم النفس و صبور بوده و مبارزات انتخاباتی و فعالیتهای سیاسی را ورای منازعه و مخاصمه می داند و به جای اینکه مدل یک سیاستمدار قرن بیست و یکم عمل کند بیشتر به عنوان یک نفر متعهد و متدین به دین پیامبر عهد عتیق (حضرت موسی علیه السلام) از روش مسالمت جویی و آرامش طلبی و پرهیز از خشونت بهره می گیرد. اگرچه مبارزه او در مراحل اولیه با شکست پیاپی مواجه گردید اما اگر برادلی با رقیب خود شدیداً مقابله به مثل کرده بود، شاید می توانست با پاسخگویی و خنثی کردن اثرات منفی انتقادات و اتهامات، نیروی مبارزاتی از دست رفته خود را بازیابد. البته برای این کار لازم بود کسی او را به کشاکش مبارزه هدایت کند و این شکلی از رهبری صعودی است که هیچ یک از کسانی که با وی کار می کردند تمایلی به پذیرش مخاطره ای که در پی داشت نداشتند. برادلی معمولاً نظر خود را از نظر مشاورینش در مبارزات انتخاباتی صایب تر می پنداشت. آنها نیز به سهم خود همیشه آنچه را که باید یاد می گرفت به او نمی گفتند. یکی از دستیارانش درست پس از آنکه برادلی به دنبال شکست در دو ایالت در ماه مارس از مبارزات انتخاباتی دست کشید مسئله را به این شکل جمع بندی کرد: این افراد همیشه به فکر این بودند که رابطه آنها با بیل چگونه باید باشد نه عکس قضیه، یعنی اینکه برای برد در انتخابات چه باید کرد. عجز ظاهری کارکنان برادلی از تشخیص و تمایز بین رهبری فراست (صعودی) و چاپلوسی شاید به ضعف عملکرد این نامزد کمک کرده باشد. علت آن را می توان به مردی نسبت داد که در وهله اول، چنین ذهنیتی را به وجود آورده بود. اگر برادلی از کارکنان خود مصرانه خواسته بود که ولو به شکل انتقاد به او کمک کنند تا کار را به دست خود به خوبی به پیش ببرد، در این صورت احتمالاً آنها بهتر می توانستند او را در تلاش برای کسب نامزدی حزب پشتیبانی و یاری کنند. رهبری صعودی (فراست) به شهادت، پایمردی و پشتکار نیاز دارد. مدیران ممکن است از چگونگی واکنش فرادستان خود واهمه داشته باشند و در پیش بردن خودش برای اعمال رهبری فراست شک و تردید کنند، اما این وظیفه همه آنهاست که هرگاه از دستشان کار موثری ساخته است فروگذار نکرده به فرادست خود آنچه را که باید بشنود بازگو کنند. بسیاری از راهبردها و سازمانها در اثر آنکه مدیران میانی، علی رغم توانایی درک مسایل، در به چالش کشیدن فرمانهای دریافتی درنگ کرده اند با شکست مواجه شده اند. از نگاه دیگر، مدیران نیز وظیفه دارند پرسنل فرودست خود را تشویق کنند که حرف خود را بزنند و از آنها بخواهند آنچه را که دانستنش لازم است به آنها بگویند تا هرگاه در آینده دستاوردی با تهدید مواجه گشت بتوانند به جبران کاستیها و ضعفها پردازند. فرهنگ رهبری صعودی پدیده ای است که باید برای ایجاد و برقراری آن کوشید و فعالیت کرد و گرنه به خودی خود و به طور خلق الساعه به وجود نخواهد آمد. به همین دلیل مدیران باید مصرانه بخواهند که تعداد هرچه بیشتری از فرودستان پیشنهادها را بررسی کرده و آنها را به چالش کشند. درخواست اظهار نظر از پرسنل رده های پایین تر و تقدیر از آنان برای این کار تدبیری است خردمندانه که می تواند تحولاتی عظیم در نگرشها را موجب گردد. پاداش ریسک پذیر برخی افراد برای شروع کار از مزیتهایی اولیه برخوردارند. اما هر کس می تواند برای خدمت در راستای رهبری فراست (صعودی) مهارتهایی را در خود پرورش دهد. در سال ۱۹۹۷ دیوید پاتراک (DAVID POTTRUCK)، مدیر عملیات شرکت کارگزاری سهام چارلز شواب (CHARLES SCHWAB)، ناگزیر از اتخاذ تصمیمی مهم در زندگی شغلی خویش گردید که نتیجه آن بستگی زیادی به مهارت وی در اعمال رهبری فراست داشت. وی در این اندیشه بود که آیا می تواند مدیرعامل و سایر مدیران را متقاعد سازد که شرکت با یک اقدام جسورانه شیوه انجام معاملات مشتریان از طریق اینترنت را در پیش گیرد؟ این کار پرهزینه و مخاطره آمیزی بود اما در عین حال می توانست مزایای زیادی در پی داشته باشد. شرکت شواب که در سال ۱۹۷۴ تاسیس شده بود در سال ۱۹۹۷ درآمدی بیش از دو میلیارد دلار به دست آورد. این شرکت به کمک هزاران نمایندگی، سهام یک میلیون مشتری را خرید و فروش می کرد و از قبل آن در بازار غافلگیر کننده خرید و فروش سهام دهه ۹۰ تقریباً همه را منتفع

می ساخت. اما پیدایش اینترنت همه این دستاوردها را تهدید می کرد و می رفت تا شبکه توانگری از ارتباطات را که ظرف سالها با زحمات فراوان فراهم آمده بود به ضعف گرفتار سازد. شبکه اینترنت دسترسی رایگان و سریع به اطلاعاتی را ممکن می ساخت که سالهای سال قلمرو دلالتان سهام به شمار می رفت و راهی را برای دادوستد موجودی سهام باز کرده بود که به کمک آن در کسری از زمان و با کسری از هزینه، می شد از خدمات دلالتی سهام بهره مند گردید. برای مشتریانی که از خیر تماس شخصی می گذشتند. شرکت شواب یک سرویس داد و ستد الکترونیکی دایر کرده بود که برای هر معامله تنها ۲۹ دلار خرج برمی داشت. اما با وجود این، بسیاری از مشتریان مایل بودند با آدمها طرف مذاکره باشند و از قبل اینها بود که درآمد واقعی کسب می شد یعنی ۸۰ دلار در ازای هر معامله. اما تا کی این مشتریان همچنان حاضر بودند در ازای هر یک از معاملات سهام ۸۰ دلار پردازند درحالی که می دانستند که مشتریان دیگر هر یک از معاملات سهام خود را تنها با ۲۹ دلار انجام می دهندیک راه حل آن بود که سرویس کامل و سرویس دادوستد کامپیوتری را درهم آمیخته به صورت یک پیشنهاد درآورند و بدینسان به همه مشتریان ترکیبی را ارائه دهند که جملگی به طور فزاینده ای خواهان آن بودند. در بهار سال ۱۹۹۷ پاتراک به این نتیجه رسید با اینکه بخش عمده ای از این سیستم را با مسئولیت خودش ساخته باید آن را کنار گذارد. به جای آن، او اجرای آمیزه ای از سرویس کامل و دادوستد اینترنتی را پیشنهاد کرد و دلیلی که برای این کار مطرح ساخت این بود که هزینه آن از ۲۹ دلار در ازای هر دادوستد فراتر نخواهد رفت. پاتراک موضوع را برای تایید به رئیس خود چارلز شواب ارجاع داد. چارلز شواب قبلاً به اینترنت اعتقاد پیدا کرده و زودتر از دیگران قدرت شبکه را دریافته و در سال ۱۹۹۵ شرکت را به تجارت رایانه ای سوق داده بود. بنیانگذار شرکت به در دست داشتن نبض روندهای بازار مشهور بود و به محض اینکه پاتراک نظر خود را بیان کرد چارلز شواب فوراً علاقه خود را به حرکت پیشنهادی ابراز داشت. البته او سالهایی را نیز مطرح ساخت: هزینه این کار چقدر خواهد بود؟ تاثیر آن بر سازمان چگونه خواهد بود؟ و در چه زمانی می توان انتظار منفعت از آن داشت؟ چارلز شواب مصمم بود خطرهای بزرگ را بپذیرد و در صورت محرز بودن حصول نتایج فوق العاده اقدام به سرمایه گذاریهای کلانی می کرد. وی مصرانه از پاتراک خواست جوابهای مطمئنی برای این سوالات پیدا کند. پاتراک به کارکنان خود دستور داد تاثیر حذف کمیسیون ۸۰ دلاری خدمات حضوری و ارائه سرویس کامل ۲۹ دلاری به ۱/۲ میلیون مشتری استفاده کننده از گزینه سرویس منحصربه اینترنت را بررسی کنند. راهبرد شناسان (STRATEGISTS) با استنتاجی حیرت آور نزد او بازگشتند. اگر شرکت بگذارد دارندگان سهام به جاهای دیگر بروند، درآمد شرکت را در سال ۱۹۹۸ به میزان ۱۲۵ میلیون دلار و عواید شرکت را تا ۱۰۰ میلیون دلار کاهش خواهد یافت و این مبلغ بیشتر از یک پنجم سود پیش بینی شده قبل از کسر مالیات است. این احتمال وجود داشت که بازارهای سهام از سرانجامجویی قیمت سهام شرکت شواب را پایین بیاورند. گرچه وی از شانس موفقیت طرح پیشنهادی جدید در بلندمدت اطمینان داشت اما به آن اندازه مطمئن نبود که بازگشت سرمایه را با سرعتی کافی برای پیشگیری از فاجعه محقق سازد. موفقیت برنامه به پشتیبانی مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره بستگی داشت. پاتراک خود برای پیشبرد موفقیت آمیز طرح از بهترین موقعیت برخوردار بود. وی به چارلز شواب مفاهیم مالی سرویس کامل با قیمت کم را ارائه و در مورد تاثیر آن بر سود در کوتاه مدت هشدار داده بود. پس از هفته ها بحث و گفتگو، شواب طرح را تصویب کرد. این بنیانگذار همیشه مصر بود که خدمات پس از فروش را در اولویت اول قرار دهد و پاتراک نیز آن را سرلوحه کار خود قرار داده بود. شواب همیشه بر تجزیه و تحلیل دقیق پای می فشرد و پاتراک نیز همواره آن را رعایت کرده بود. شواب روی افرادی که به آنها اعتماد داشت حساب باز کرده و پاتراک هم قبلاً اعتماد او را جلب کرده بود. مانع بعدی او مدیران شرکت بودند. دست به کار شدن بدون تایید همه جانبه آنها بی خردی بود. در سپتامبر ۱۹۹۷ پاتراک طرح خود را نزد اعضای هیئت مدیره مطرح ساخت. برخی از مدیران چرایی این تغییر را نمی دانستند و در شگفت بودند، چرا که پیش بینی می شد آن سال بهترین سال در تاریخ فعالیت شرکت باشد. سود پس از کسر مالیات به ۲۷۰ میلیون دلار نزدیک می شد



و پیشنهاد پاتراک آن را تا یک سوم کاهش می داد. دیگران مردد بودند که مبدا گزینه های دیگر به طور همه جانبه بررسی نشده باشد. همچنین برخی دیگر می پرسیدند: آیا نتیجه کار برعکس از کار در نخواهد آمد؟ پاسخ متقن و مطمئن پاتراک بدین قرار بود: نتیجه خوب خواهد بود اما به زمان نیاز دارد. در ۱۵ ژانویه ۱۹۹۸ شواب اعلام کرد که دادوستد اینترنتی را با ۲۹ دلار در ازای هر معامله انجام و همه خدمات خود را به کل مشتریان - اعم از مشتریان مشاورین شعب، مشتریان مشاورین تلفنی و مشتریان مشاورین حضوری - تسری خواهد داد. نتایج فصل اول - همانگونه که پاتراک پیش بینی کرده بود - مصیبت بار بود. شواب واقعاً داشت حساب خدمات کامل (فول سرویس) خود را که گرانقیمت هم بود قربانی می کرد. درآمدهای فصل در ۱۹۹۷ داشت با نرخ ۶/۵ درصد در هر فصل رشد می کرد. حال این درآمدها تا ۳ درصد نزول کرده بودند. درآمد قبل از کسر مالیات در سال ۱۹۹۷ با نرخ ۸ درصد در حال رشد بود و حال تا ۱/۶ درصد افت کرده بود. این انتظار که جهان دارد به شبکه اینترنت گرایش پیدا می کند درست از کار درآمد. تا پایان سال ۱۹۹۸ تعداد مشتریان شواب که دارای حسابهای اینترنتی بودند تقریباً دو برابر شد و شواب آن سال را با ۲۰ درصد رشد درآمد، و ۲۹ درصد افزایش سود به پایان برد. رویارویی با چالش اینترنتی در شواب به بینشی هوشمندانه و خردی متکی بر منطق نیاز داشت تا هنگامی که دیگران در پذیرفتن راه پیشنهادی شک و تردید داشتند خطر آن را بپذیرد. این رویارویی همچنین به یک رئیس انگیزش پذیر و هیئت مدیره ای حرکت پذیر نیازمند بود. اما این آمادگی خلق الساعه نبود. بلکه حاصل اقداماتی بود که پاتراک قبلاً برای برقراری رابطه ای اعتمادآمیز با فرادستان خود به عمل آورده بود. فراگیری رهبری سعودی تلاشی است مادام العمر که میل به درس گرفتن از خطاهای گذشته و وجود فرادستانی که مایل باشند چگونگی انجام آن را گوشزد کنند در انجام آن سهم بسزایی خواهد داشت. خطرپذیری، عامل تعیین کننده در هر نوع رهبری است و مدیریت حسابگرانه ریسک برای این کار ضروری است. برای توفیق در خطرپذیری از جانب فرادستان باید سریع و صحیح تصمیم گیری کرد، علی رغم شک و تردیدها و مبالغه هنگفتی که احتمالاً هزینه می شود. اگر تصمیم گیری برعهده مدیران است ضرورت دارد که آنها خود رأساً این کار را به عهده گیرند و مسئولیت آن را به مدیران فرادست محول نکنند. اولین گام در به دست آوردن حمایت فرادستان و هیئت مدیره، اطمینان دادن به آنان راجع به درستی پیشنهاد است. گام دوم عبارت است از بیان دقیق دلیل لزوم سلسله اقدامات پیشنهادی و طریقه انجام آنها به نحوی که حداقل آشفستگی را در سازمان موجب گردد. تاوان قصور هرگاه سازمانها به حمایت از رهبری سعودی پردازند منافع فراوانی نصیبشان خواهد شد. به عکس، هزینه نادیده گرفتن یا منع این کار می تواند شگرف باشد. در فوریه سال ۲۰۰۱ زیردریایی هسته ای یواس اس گرینویل (USS GREENVILLE) ناگهان به سطح آب آمد و با یک قایق ماهیگیری ژاپنی به نام «اهیمه مارو» (EHIME MARU) برخورد کرد. کشتی واژگون شد و نه نفر از سرنشینان آن جان باختند. یکی از بازرسان نیروی دریایی گزارش داد که یک افسر بازدیدکننده حس کرده بود که فرمانده اسکات دی. وادل (SCOTT D. WADDLE) شتابان مشغول صدور فرمانهای مختلف بود و برای نمایش دادن مقابل شانزده غیرنظامی مستقر در زیردریایی حرفهای خود را به صورت خلاصه و ناتمام به زبان می آورد. اما افسر بازدیدکننده راجع به این موضوع به فرمانده چیزی نگفته بود. به همین شکل، افسر معاون وادل هم که به صراحت موظف بود با رویه های سوال برانگیز به چالش پردازد، در بیان شک و تردید خود راجع به سرعت عمل فرمانده از جمله قصور وی در بازبینی مختصر از پریسکوپ (چشم زیردریایی) قبل از اقدام به حرکت به طرف سطح آب کوتاهی کرده بود. بازرس دریافت که افسر مادون وی فکر این چیزها بوده است اما آن را برای افسر فرمانده بیان نکرده بود. بازرس به این نتیجه رسید که خدمه زیردریایی به قدری برای کاپیتان خود احترام قائل بوده اند که میلی به چالش با او نداشته اند. وی دریافت که فرمانده وادل به دلیل آنکه بسیار خود را مشغول صدور فرمانهای گوناگون می کرده و زیردریایی در دوران فرماندهی وی موفقیتهای زیادی نیز کسب کرده بود از زیردستان خود رفتار اصلاح کننده ای دریافت نمی کرده است. اگر سازمان تاکید بیشتری بر اصول برخورد با فرادستان به عمل می آورد، اگر افسر بازدیدکننده و زیردستان فرمانده این جسارت را یافته بودند

که اعمال فرمانده خود را به زیرسوال ببرند این واقعه مرگبار شاید هرگز به وقوع نمی پیوست. از خسارتهای جانی هم که بگذریم هزینه های مادی قصور در رهبری سعودی نیز بس عظیم خواهد بود. به هزینه قصور در این امر توسط لی کون هی (LEE KUN HEE) رئیس هیئت مدیره شرکت سامسونگ بنگرید. در ۱۹۴۴ وی فرمان داد که سامسونگ مبلغ ۱۳ میلیارد دلار سرمایه گذاری و به تولیدکننده خودرو بدل شود با این هدف که تا سال ۲۰۱۰ این شرکت سالانه ۱/۵ میلیون خودرو تولید کند. در زمینه تولید خودرو قبلاً دست پر بود و این صنعت به طاعون تولید بیش از ظرفیت مبتلا شده بود. اما لی، مدیری بسیار پرقدرت بود و تب اتومبیل سازی بر او مستولی شده بود و هیچ یک از زیردستان او راهبرد وی را زیرسوال نمی بردند. یک سال پس از اینکه در سال ۱۹۹۹ اولین اتومبیل از خط تولید خارج شد، سامسونگ موتورز دارائیهای خود را به رنو فروخت. بسیاری از مدیران ارشد سامسونگ با سکوت با این سرمایه گذاری مخالفت کرده بودند اما «لی» ابراز شگفتی کرد که چرا آنها آنچه را در دل داشتند آشکارا بیان نکردند. گویا تا آن موقع برای پاسخگویی به بستانکاران خشمگین خود ناچار گردید ۲ میلیارد دلار از جیب خود بردارد. سهامت رهبری سعودی عنصر مشترک در همه افرادی که رهبری فراست (صعودی) را با موفقیت انجام می دهند انگیزه انجام کارها با کیفیت بالا است. یعنی عزمی راسخ به مسئولیت پذیری هنگامی که کاملاً در سمت فرماندهی نیستند. این انتظار مدرن که مدیران شرکتها باید نه تنها از فرادستان بلکه از پرسنل سایر رده ها نیز چیز بیاموزند اعمال رهبری سعودی را آسان تر ساخته است. عبارت فیدبک ۳۶۰ درجه مفهوم جمع آوری واکنشهای زیردستان مستقیم و مدیران بلافصل طی سال را به خود گرفته است. این مطلب در مورد رهبری فراست (صعودی) نیز صادق است. یعنی به جای اینکه مدیران تنها به افراد زیردست خود انگیزه دهند، باید به فرادستان خود نیز سهامت بخشند. به جای اینکه تنها از فرادستان خود درس بگیرند به حرف فرودستان خویش نیز گوش دهند. این نوع رهبری هنگامی که مدیران مصمم باشند وقتی را صرف ایجاد فرهنگ صحیح کنند به افراد الهام می گردد. چنانچه این فرهنگ جا بیفتد تاکیدی فراگیر در سازمان بر رهبری سعودی شکل خواهد گرفت که به مثابه نوعی سیستم راهنمای خودکار عمل خواهد کرد که مدام همه را به یاد این حقیقت خواهد انداخت که موظفند بدون اینکه منتظر دریافت دستور از فرادستان باشند تا کاری را انجام دهند خود رأساً پا پیش نهند. منبع: ماهنامه تدبیر- سال چهاردهم- شماره ۱۳۵، منبع: FINANCIAL TIMES, OCT ۲۰۰۱

## تأثیر سن بر سبکهای رهبری و رفتار مدیران

تأثیر سن بر سبکهای رهبری و رفتار مدیران مترجم: ماندنی تونکه نژاد  
مقدمه: مطالعات زیادی در باره تأثیر سن و تفاوتهای سلسله مراتبی بر سبک رهبری و رفتار مدیران انجام شده است. ولی اندکی از آنها به چاپ رسیده است. از آنجا که ارتباطی بین سن با رهبری حائز اهمیت است از این رو در ذیل به توضیح آن می پردازیم. کاباکف و استوفی (۲۰۰۱) بعد از مرور تحقیقات در رهبری و سن، اهمیت ارتباط بین سن و رهبری را توضیح داده اند. در بخش اول آنها توضیح می دهند که کارمندان پیرتر برای سالهای طولانی تری در استخدام یک شرکت باقی می ماند و آنها در کنار اعضای جوانتر در کارها و نقشهای رهبری متفاوت، کار می کنند. از آنجا که کارمندان جوان و پیر فراوانی در سازمان وجود دارند، اداره موثر هر دوی آنها به منظور درک کاملتر اهداف سازمانی ضروری است. هر گروه سنی مزایایی دارد. فناوری، ارتقای سریع کارمندان جوان را تشویق و تحریک کرده است و در مقابل تجربه کارمندان پیرتر را بسیار مطرح ساخته است. علاوه بر آن، سازمانهای امروزی تعامل بیشتری را بین کارمندان جوان و پیر به وجود آورده اند و روش رهبری خاصی برای اداره موثر هر کدام ارائه نشده است. از سوی دیگر، در سازمانهای گوناگون، تیم مدیریت عالی از اعضای متفاوت (از نظر سنی) تشکیل شده است. آنها معتقدند که توانایی درک، پی بردن و اندازه گیری موثر و دقیق تنوع تفاوتهای سنی اکنون برای سازمانها ضروری

است و در آینده سازمانها را به سیستم هایی با عملکرد عالی تبدیل می کند. کاکابادسه و همکاران (۱۹۹۸) هم اعتقاد دارد که سن همراه با دیگر ابعاد زمانی، اثر شدیدی در شکل گیری طرز تلقی و بنابراین رفتار مدیران ارشد در سازمان دارد. در تحقیقشان از دولت جمهوری فدرال استرالیا سه وجه رهبری ایجاد شد. -تک روها (رادیکال ها)، بوروکرات ها و مشارکت جویان- این تقسیم بندی شبیه به تقسیم بندیهای قبلی است که در دیگر تحقیقات دیده شده است، رادیکال ها جوان ترینها بودند (۲۶ تا ۳۵ ساله ها). مشارکت جویان پیرترین بودند (۵۶ سال و بالاتر) و بوروکرات ها در میان آنها بودند (۳۶ تا ۵۵ ساله ها) کارمندان پیر بالغ بودند، چالشها را می دیدند و در تکمیل کردن کارها پیشقدم بودند و دیدگاههای بلندمدت در اداره کردن افراد و سیستم ها را دارند. از طرف دیگر، کارکنان جوان رقابتی، نتیجه گرا، و فعال بودند و سبکهای باز مدیریت را اختیار می کنند. سومین دلیل که اهمیت مطالعه ارتباط بین رهبری و سن را برجسته می کند، براساس مطالعات کاباکف و استوفی (۲۰۰۱) این فرض است که تفاوتهاى چندگانه سنی در بین اعضای سازمان بر رفتار رهبر اثر دارد و اینکه این تفاوتها بر هر دوی بازده سازمانی و فردی تاثیر می گذارد. به این دلایل است که مطالعه کامل و مفصل ارتباط بین سن و رهبری مهم است. در تحقیق حاضر به آزمون تاثیرات سن بر سبک رهبری در رفتار مدیران پرداخته شده است. هرچند تحقیقات متعددی حامی تفاوتهاى سنی در سازمان است تحقیقات دیگر هماهنگی و همگونی بیشتر سنی در میان کارمندان و مدیران را حمایت می کند. ژور کیوکیز (۲۰۰۰) برای مثال همگونی بیشتری از نیازها و ارزشهای مربوط به کار را بین کارمندان دو گروه سنی پیدا کرد. تحقیقات او نشان داد که از میان ۱۵ عامل کاری که به وسیله پاسخ دهندگان تنظیم شده بود فقط سه عامل به طور عمده بین دو گروه متفاوت بود. در جهان کسب و کار امروزی با وجود کارمندان پیر در محیط کار و تحریک فناوری در ترفیعات سریع نیروی کار جوان، کمتر فردی تردید خواهد داشت که هم نیروزایی موثر بین رهبران از سنین متفاوت بسیار مهم است. ما اکنون برخی از مقالاتی که در این موضوع وجود دارند را مرور خواهیم کرد و روش مورد استفاده در این تحقیق را شرح خواهیم داد. سپس یافته های تحقیق شرح داده خواهد شد و کاربرد این یافته ها و نتایج به اختصار شرح داده می شود. مرور ادبیات در سازمانهای امروزی کارمندان و مدیران به طور عمده از نظر سنی متفاوت هستند. در این تحقیق سن بیش از ۴۰۰ مدیر جمع آوری شد. بیش از ۲۰ درصد مدیران بالاتر از ۵۰ سال دارند و کمتر از ۶ درصد آنها زیر ۳۰ سال هستند. این نشان می دهد که بالاتر از ۷۰ درصد مدیرانی که به پرسشنامه های ما پاسخ داده اند بین ۳۰ تا ۵۰ سال دارند. کاکابادسه و همکاران (۱۹۹۸) سن را یکی از خصوصیات متعدد در حیطه جمعیت شناسی سازمانی قرار دادند. در تحقیقشان از کارمندان دولتی ارشد دولت فدرال استرالیا و مدیران در سازمانهای خدمات بهداشت عمومی در انگلستان نویسنده نتیجه می گیرد که جنسیت یک عامل جمعیت شناختی کم اهمیت در تعیین عملکرد و دیدگاههای رهبری است و در مقابل آنها بیان کردند که عامل جمعیت شناختی سازمانی مانند مدت خدمت و سن افراد سازمانی به طور قابل توجهی در شکل دهی فلسفه، طرز تلقی و رفتار رهبران در سازمان موثر است. بلاو (۱۹۷۷) مدت خدمت، حرفه، جنسیت و نژاد را در لیست خصوصیات جمعیت شناختی قرار می دهد. او در تئوری جمعیت شناختی، بیان کرده است که ویژگیهای جمعیت شناختی مانند سن بر پویایی اجتماعی اثر دارد که به نوبت بر بازده های سازمانی مختلف مانند عملکرد سازمانی، تعارض و ترک شغل اثر دارد. کاباکف و استوفی (۲۰۰۱) یک پژوهش بزرگ در اختلافات سنی، در رهبری سازمانی انجام دادند. پاسخ دهندگان به تحقیق آنها مدیران آمریکایی و کانادایی از سازمانهای مختلف بودند. هدف آنها، آزمون تفاوتهاى سنی در رفتار رهبری و تاثیر آن بر عملکرد فردی بود. در طراحی تحقیق، مشارکت کنندگان به طور مساوی در دو گروه جوانهای (۲۵ تا ۳۵) و پیران (۴۵ تا ۵۵) تقسیم شده بودند. یافته های عمده آنها در دو ردیف خلاصه شده است در سبکهای رهبری و رفتار در مقایسه با کارمندان پیر محققان یافتند که کارمندان جوان: در محیطهایی که سریع تغییر می کند احساس آسایش بیشتری می کنند و تمایل به پذیرش ریسک و توجه به گرایشات جدید دارند؛ با انرژی و شدت بیشتری کار می کنند و ظرفیت بیشتری برای انرژی دادن به دیگران دارند؛ بیشتر به کشف فرصتها برای تصدی آنها تمایل

دارند و به شدت و به طوری رقابتی برای دستیابی به یک سطح بالایی از نتایج تلاش می کنند؛ برای پیشرفت و ارتقای خود کوشش می کنند؛ به طور مشابه در سبکهای رهبری و رفتار در مقایسه با کارمندان جوان محققان دریافته‌اند که کارمندان پیر: مسائل و مشکلات را به سبک و شیوه های قدیمی در جهت تضمین قابلیت پیش بینی و حداقل سازی ریسک مطالعه می کنند؛ آرامش خود را حفظ می کنند و کمتر دچار بحران می شوند؛ دانش عمیق در حوزه خود را تقویت می کنند و این دانش را برای برخورد با مسائل به کار می برند؛ بیشتر همکاری و تفویض می کنند و درجه بالاتری از توجه و یکدلی را به کارمندان نشان می دهند؛ برای پیشرفت و ارتقای دیگران تلاش می کنند. در کل، با تفاوت در گروههای سنی، تفاوتهایی در طبقات دوگانه رفتار و اثربخشی یافت می شود. مشکل یافته های آنها چالش یافتن راههای ارزشگذاری مشارکتهای متفاوت هر دو رهبران پیر و جوان را شامل می شود. همچنین چالش درک نقاط قوت و ضعف هر گروه در سازمان نیز وجود دارد. در جایی دیگر، «کاکا بادسه» بیان می کند که جنسیت به ندرت یک عامل تعیین کننده است. براساس گفته او عواملی که به طور عمده بر عملکرد افراد موثر هستند مدت خدمت و باقی ماندن در شغل و سازمان، سن مدیران و طرز تلقی آنهاست. «کاکا بادسه» اظهار می دارد که بیشتر مدیران و رهبران بالغ، هم در طرز تلقی و هم در سن عملکرد بهتری دارند. شوبرت (۱۹۹۸) ارتباط بین سن و سبک رهبری منفعل-فعال را با توصیف داده های مشاهده شده مستقیم رفتار از نمونه ای از شهرداران در طول ملاقاتهای بیش از یک سال تجزیه و تحلیل می کند. او مشاهده کرد که تجربه سیاسی در ارتباط با سن، بر فعالیت اثر دارد. شهرداران بی تجربه سبک فعال کمتری بدون توجه به سن خود نشان دادند و شهرداران باتجربه در سنین ۶۰ و ۷۰ سال کمترین سبک فعال را نسبت به همه داشتند. نوشته سالها قبل هلت (۱۹۵۴) در مورد حزب کمونیست، نشان می دهد که در فرآیند جریانات حزب کمونیست طبیعی خواهد بود، کسانی که در سنین جوانی به گروه می پیوندند شانس بیشتری برای رسیدن به موقعیت رهبری خواهند داشت. «اولزیک» نیز در نوشته خود، در مورد سن و مشاغل سیاسی (۱۹۶۹) تلاش می کند تا روابط بین سن و انتخاب برای یک شغل (منصب) سیاسی را شرح دهد. او بیان می دارد که انتخاب کنندگان ممکن است انتظار داشته باشند که سیاستمداران تجربه اساسی و اداری برتری داشته باشند. میشل (۲۰۰۰) اعتقاد دارد که عوامل متعددی در طرز تلقی و رفتار کارمندان موثر است. سطح دانش و سن به عنوان عوامل مهم تعریف شده اند. او بیان می کند که سن در دادن درجه بیشتر یا کمتر فردگرایی در میان کارمندان جوان موثر است. وی می افزاید که سن به دلیل نتایج متفاوت در طرز تلقی ها و رفتار بین دو نسل مهم هستند. در یک مطالعه کیفی استارگز (۱۹۹۹) تفاوتها در روشی که زنان و مردان و جوانان و پیران، که مشارکت کنندگان در تحقیق او هستند، بیان می کنند چه موفقیت شغلی برای آنها مهم است مقایسه و شرح می دهد. مشارکت کنندگان در این مطالعه کمتر متمایل بودند تا موفقیت شغلی را به شکل پیشرفتهای مالی و سلسله مراتبی تعریف کنند. یافته ها از تحقیق او نشان داد که به طور کلی ملاک مادی برای موفقیت شغلی با بالا رفتن سن افراد کاهش یافته است و غالباً با تاکید بر احساسات و استقلال فردی جایگزین شده است. این مخصوصاً در مورد مردان درست است. برخی از زنان نشان دادند که اکنون پست های آنها برایشان نسبت به زمانی که جوان تر بودند اهمیت کمی دارد. آن تحقیق مشخص کرد که اهمیت برای زنان در قرار گرفتن در دستیابی به موفقیت و آشکار شدن شناخت فردی، با بالا رفتن سن آنها کم شده است. آشکار شده است که بیشتر زنان و مردان در ۴۰ سالگی بر لذت بردن از شغل خود و یا جالب یافتن آن نسبت به زمانی که مدیران جوان بودند تاکید دارند. شاید تفسیری از اصطلاحات رهبری تحول آفرین و تعاملی (رابطه گرا) در خاتمه دادن به بخش ادبیات تحقیق این مقاله مفید باشد. این اصطلاحات بیشتر به علت کاربرد در مدل مورد استفاده در این تحقیق مفید هستند. رهبری تعاملی یک فرآیند مبادله بین رهبر و پیرو است. رهبری تعاملی مطلوبیتهای پیروان خاص خود را تشخیص داده و کالاهایی که خواسته های آنها در مبادله را برآورده می کنند، برای پیروانی که اهداف خاص یا وظایف معین اجرایی را انجام دهند، را فراهم می کند. بنابراین، به پیروان به خاطر اجرای شغل پاداش داده می شود، در همان حال مدیران از کامل کردن وظایف، سودمند می شوند. رهبری تعاملی به عنوان

مجموعه‌هایی از تعاملات اجتماعی و اقتصادی برای دستیابی به اهداف خاص مورد قبول واقع شده است. از طرف دیگر، رهبری تبدیلی مبتنی بر ارزشها، اعتقادات و کیفیات فردی رهبری به جای فرایند مبادله بین رهبران و مدیران است. این اصطلاحات برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) به کار رفت اگرچه آن تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله «برنز» به کار نبردند مشهور نشد. رهبری تحول آفرین به وسیله توانایی برای ایجاد تغییرات عمده نه فقط در مقصود، فرهنگ و استراتژی سازمان بلکه در کالاها و فناوری سازمان مشخص شده است. باس و اولیو (۱۹۹۰) بیان کردند که رهبری تحول آفرین به عملکرد پیروان و همچنین بارساندن پیروان به کاملترین پتانسیل خود مربوط است. یک مدل از رهبری تحول آفرین به صورت پیوستاری واحد از رهبری تحول گرا تا رهبری بی خاصیت به شرح زیر ارائه شده است: ۱- رهبری تحول آفرین: - نفوذ مطلوب؛ - انگیزش الهامی؛ - تحریک عقلانی؛ - توجه شخصی. ۲- رهبری تعاملی: - پاداش اقتضایی؛ - مدیریت بر مبنای استثناء. ۳- مدیریت آزاد: - بی خاصیت (آزاد). روش تحقیق برای تحقیق تاثیرات سن بر سبک رهبری و رفتار مدیران انگلیسی مجموعه‌ای از ۱۴۴۰ پرسشنامه برای پاسخ دهندگان بالقوه از سازمانهای مختلف و در سطوح سازمانی گوناگون فرستاده شد. جمعاً ۴۰۵ پرسشنامه مفید و کامل بازگردانده شد. پاسخ دهندگان عمدتاً از شرکتهای انگلیسی معروف بودند درصد پاسخها از صنایع مختلف تحقیق شده عبارت است از: تولیدی ۲۸ درصد، خدمات مالی ۷ درصد، کاربران ۲ درصد، تکنوفناوری اطلاعات و ارتباطات ۵ درصد، بخش عمومی ۲۴ درصد، و سایر موارد ۳۴ درصد. برای جمع آوری اطلاعات پرسشنامه از پاسخ دهندگان خواسته بود تا سن خود را در بین پنج گروه سنی مشخص شده در پرسشنامه مشخص کنند که شامل کمتر از ۳۰ سال، ۳۰ تا ۳۹، ۴۰ تا ۴۹، ۵۰ تا ۵۹، ۶۰ سال و بالاتر بودند. دو گروه سنی اول با هم به عنوان یک گروه در نظر گرفته شد و با دو گروه آخر که به عنوان یک گروه در نظر گرفته شده بود، مقایسه شد. پاسخ دهندگان در گروه سنی ۴۰ تا ۴۹ به منظور نشان دادن طبیعت جدا دو گروه انتخاب شده، از تجزیه و تحلیل مستثنی شده اند. نتایج تحلیلهای مربوط در مطالعه ما مشتمل بر ۱۷۲ رهبر جوان در مقابل ۸۶ رهبر پیر بودند که نمونه از ۲۵۸ رهبر در تحلیلهای مختلف مورد استفاده قرار گرفت. کل نمونه ما ۴۰۵ نفر بود. پرسشنامه از پاسخ دهندگان خواسته بود تا مشخص کنند که چگونه غالباً آنها هریک از ۴ سبک رهبری هدایتی، مشورتی، مشارکتی یا تفویضی را در فعالیتهای روزانه خود اختیار می کنند همچنین پرسشنامه از پاسخ دهندگان خواسته بود تا مشخص کنند موقعیتی که آنها معتقدند خودشان هریک از رفتارهای رهبری زیر، آزاد، مدیریت بر مبنای استثناء پاداش اقتضایی، توجه فردی، تحریک عقلانی، انگیزش الهامی یا نفوذ مطلوب یا فرمندی را در فعالیتهایشان استفاده می کنند. ابزار وابسته به هریک از سبکهای رهبری و رفتار در پرسشنامه توضیح داده شده بود و درجه بندی مورد استفاده مقیاس لیکرت از ۱ (هرگز)، ۲ (گاهگاهی)، ۳ (حد متوسط)، ۴ (غالباً)، ۵ (همیشه) بود. نویسندگانی مانند هوگان (۲۰۰۱) و گیل (۲۰۰۳) اطلاعات شخصی مورد استفاده در تحقیقات رهبری را فردی می دانستند همانگونه که آنها ذکر کردند که رهبری فرایند تاثیر اجتماعی است و بنابراین، باید به وسیله گزارشهای مستقیم مدیران تعیین شود. بنابراین، پرسشنامه یک صورت گزارش شخصی از سبک رهبری است که این ۴ سبک رهبری مشتق شده از این دیدگاه را اندازه گیری می کند. پرسشنامه چندعامله رهبری باس که رهبری آزاد، تعاملی و تحول آفرین را اندازه گیری می کند اگرچه برخی از مطالعات دقت و اعتبار آن را به چالش می کشند، آن کاملاً برای استفاده معتبر است و مضافاً به عنوان مشهورترین ابزار رهبری توصیف شده است. نتایج براساس شواهد مشاهده شده در تحقیق، مدیران جوان و پیر در سبک رهبری هدایتی خود متفاوت نیستند و هر دو گروه در درجه پایین درجه بندی شده اند که بدین معناست که گاهگاهی آنها به اهداف خود، از طریق دستور به زیردستان یا دیگران که چه انجام دهند و چگونه انجام دهند دست می یابند. افراد برای انجام فعالیتهای سازمانی می خواهند تا تشویق و ترغیب شوند و نه مجبور و یا وادار شوند. بنابراین، تعجب آور نیست که از ۴ سبک رهبری شیوه های اجباری یا هدایتی در پایین ترین سطح به وسیله هر دو مدیران جوان و پیر در زمینه ای که آنها در آن به عنوان یک سبک مدیریت در سازمان خود استفاده می کنند درجه بندی شده است. در سبک مشورتی،

شواهد نشان می‌دهد که مدیران پیر به طور وسیعتری در مقایسه با مدیران جوان مشورت می‌کنند و همانگونه در رفتارها و اعمال مشورتی آنها از نظر آماری تفاوت در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار است. جالب است که مدیران جوان کمتر از مدیران پیر مشورت می‌کنند شاید به این دلیل است که مدیران جوان احساس می‌کنند که خودشان تصمیماتی که برای واحد آنها بهترین است را می‌دانند. این یافته نتایج تحقیقات کاباکف و استوفی را که کارمندان جوانتر بیشتر متمایل هستند تا ریسک را بپذیرند و گرایشات جدید را مورد توجه قرار دهند پشتیبانی می‌کند. از طرف دیگر، مدیران پیر ممکن است ارزش عملی مشورت برای کسب حمایت اعضای واحد از تصمیمات منتج شده از بالا یا رسیدن به تصمیمات برتر برای واحد خود را درک کنند. این یافته‌ها با نتیجه تحقیق کاباکف و استوفی که کارمندان پیر مسایل را به شیوه کارهای گذشته جهت تضمین قابلیت پیش بینی و حداقل کردن ریسک مطالعه می‌کنند سازگار است. سبک رهبری دیگری که مدیران پیر و جوان به طور عمده متفاوت درجه بندی شده اند سبک مشارکتی است. مدیران جوان در سبک رهبری مشارکتی به طور معنی داری کمتر از مدیران پیر درجه بندی شده اند. سبک رهبری مشارکتی در پرسشنامه به عنوان زمینه ای که مدیران زیردستان یا دیگران را در فرایند تصمیم گیری برای رسیدن به اهدافشان سهیم می‌کنند تعریف شده است. آزمون اختلاف نشان می‌دهد که دو طبقه از نظر آماری در سطح اطمینان ۹۵ درصد متفاوت هستند. مدیران پیر سبک رهبری مشورتی بیشتری در مقایسه با مدیران جوان نشان می‌دهند. مدیران جوان آشکار شد که سبک فردی را به جای عملکرد گروهی برای وظایفشان مطلوب می‌دانند. مجدداً این یافته با مطالعات کاباکف و استوفی سازگار است که کارمندان جوان برای توسعه و پیشرفت خودشان کار می‌کنند در حالی که کارمندان پیر بر توسعه و پیشرفت دیگران تلاش می‌کنند. آشکار است که مدیران پیر مشورت بیشتر و مشارکت بیشتر در فعالیتهای سازمان در مقابل مدیران جوان را مطلوب می‌دانند. در سبک رهبری تفویضی اگرچه هر دو گروه عملکرد مشابهی دارند، باوجود این، مدیران پیر نسبت به مدیران جوان بیشتر تفویض می‌کنند که تفاوتها از نظر آماری معنی دار نیست. هر دو گروه آشکار شد که در سطح برابری امور را تفویض می‌کنند. تفویض ابزاری است که به وسیله آن مدیران ارشد مشاغل سازمان را به مدیران سطوح پایین تر و کارکنان در سلسله مراتب سازمانی وامی‌گذارند. مدیران و دیگر کسانی که تفویض می‌کنند باید هر دو این حقیقت را بدانند که تفویض همیشه مطلوب نیست اما ضروری است. تفویض اجازه می‌دهد که کار برای اثربخشی سازمان توزیع شود. همچنین در تحقیق نتیجه سبک رهبری جامع که جمع بندی سبکهای رهبری هدایتی، مشورتی، مشارکتی و تفویضی است را نشان می‌دهد. تفاوتهای میان مدیران جوان و پیر را در سبک رهبری کلی مشخص می‌کند. این تفاوتها از نظر آماری در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار است. به طور کلی، مدیران جوان و پیر سبکهای رهبری مجزا دارند. از تحلیل نتایج قبلی آشکار است که مدیران جوان کمتر روش مدیریت مشارکتی و مشورتی را اتخاذ می‌کنند همان طور که آنها به تنهایی و حتی بدون مشورت و استفاده از دیگر اعضای سازمان تصمیم می‌گیرند. از طرف دیگر مدیران پیر بیشتر در امور سازمانی مشورت می‌کنند. مدیران پیر نه تنها بیشتر مشورت می‌کنند بلکه آنها بیشتر اعضا را برای مشارکت در اجرا یا نتایج تصمیمات اتخاذ شده به کار می‌برند. در کل هر دو گروه سبکهای رهبری هدایتی و تفویضی را به نسبت یکسان به کار می‌برند. به عبارت دیگر هیچ تفاوت معنی داری بین فعالیتهای دو گروه در این زمینه‌ها وجود ندارد. این تحقیق همچنین نتایج رفتار رهبری از مدیران جوان و پیر را نشان می‌دهد. در اکثریت ابعاد رفتار رهبری در این سبکها یعنی از آزاد تا انگیزش الهامی تفاوت آماری معنی داری بین رفتار مدیران جوان و پیر وجود ندارد و این نتایج این نکته را تقویت می‌کند که مدیران پیر شیوه های رفتار رهبری عمدتاً متفاوتی در مقایسه با مدیران جوان ندارند. با توجه به گزارشهای قبلی مبنی بر تفاوتهای معنی دار در سبک رهبری بین مدیران جوان و پیر، یافته های ما نشان داد که سن به طور کلی بر سبک رهبری موثر است اما بر رفتار رهبران اثری ندارد. مدیران جوان و پیر همچنین در دیگر ابعاد مختلف مقایسه شدند. آنها در رضایت از عملکرد کاری خود مقایسه شدند. مشخص شد که مدیران پیر در رضایت از شغلشان همانند مدیران جوان هستند و تفاوت آماری معنی دار بین سطوح

رضایتشان در این مقوله وجود نداشت. در رضایت از عملکرد شغلی زیردستان، مدیران پیر اندکی بیشتر در مقایسه با مدیران جوان به عملکرد شغلی زیردستان رضایت نشان دادند. یک کاربرد مهم از کل یافته‌ها نیاز برای کاهش تبعیضات جاری در بسیاری از امور ملی برای افراد مسن است. بیشتر آنها مشارکت مثبت در جهت بهبود زندگی سازمانی برای همه دارند. کاربرد دیگر، نیاز برای تلاش در هماهنگی ساختن مشارکت مثبت هر دوی کارمندان پیر و جوان زمانی است که هر دویشان به شکل روشن به مشارکتها پاسخ دهند. مقالات بیشتری همچنین ممکن است به کشف و تاثیرات عناصر دیگری برسبکها و رفتارهای رهبری مدیران از قبیل طول خدمت، سلسله مراتب یا تفاوتهای جنسی توجه کنند. منبع: ۱, ۲۰۰۴, EMPLOYEE RELATIONS, NO

\* پایگاه مقالات علمی مدیریت

## رهبری تحول آفرین در سازمان ها: یک مدل متاثر

ویلیام اکار و ویلیام براون-مترجم: صمد مطلبی اصل

چکیده: هدف این مقاله تجزیه و تحلیل اثر محیط خارجی بر روی ظهور اشکال خاصی از رهبری تحول آفرین است. برای توسعه یک مدل مفهومی، ادبیات وسیعی از محیط و رهبری تحول آفرین مورد استفاده قرار گرفت. تاکید به ویژه روی طرحهای ناپایداری محیط خارجی، عدم اطمینان محیطی و مدل‌های موجود رهبری تحول آفرین بود. در این مقاله یک مدل متاثر از محیط رهبری تحول آفرین توسعه داده شد که سه نوع رهبران تحول آفرین - انقلابی، تکاملی و تهاجمی را ارائه می‌کند. رهبران تحول آفرین انقلابی احتمالاً در سازمانهایی وارد عمل می‌شوند که در محیط‌های ناپایدار فعالیت می‌کنند و اعضای آنها ممکن است درجه بالا- یا پایینی از پذیرش داشته باشند. به هر حال رهبران تحول آفرین تکاملی احتمالاً در سازمانهایی وارد فعالیت می‌شوند که ناپایداری محیطی کمی دارند و اعضای آنها درجه بالایی از پذیرش را نشان می‌دهند و رهبران تحول آفرین تهاجمی در محیط‌های با ناپایداری کم وارد عمل می‌شوند و جایی که اعضای سازمان درجه پایینی از پذیرش دارند. این مدل یک مدل مفهومی بوده و هنوز به صورت تجربی تایید نشده است. محققان سازمانی ممکن است به صورت تجربی میزان تاثیری را بررسی کنند که محیط خارجی سازمانها بر انواع رهبران تحول آفرینی دارند که در داخل سازمانها وارد عمل می‌شوند. آنها ممکن است میزانی که محیط خارجی، پذیرش اشکال رهبری تحول آفرین از طرف کارکنان را تسهیل می‌کند را نیز ارزیابی کنند. محیط خارجی شرکت ممکن است به انتخاب نوع مناسب رهبری مورد نیاز برای حرکت رو به جلوی سازمان کمک کند. به عنوان مثال زمانی که سازمانها با محیط‌هایی با ناپایداری بالا روبرو هستند، ممکن است آگاهانه رهبران تحول آفرین انقلابی را به عنوان مدیران اجرایی یا عاملان تغییر انتخاب کنند. ارزش مقاله حاضر در این واقعیت است که ادبیات موجود در زمینه محیط خارجی شرکت و رهبری تحول آفرین را به هم پیوند می‌دهد. بنابراین مقاله به کاهش مرزهای تصنعی بین مباحث کلان و خرد در مطالعه سازمانها کمک می‌کند. مقدمه هدف مقاله حاضر تجزیه و تحلیل اثر محیط خارجی بر ظهور رهبری تحول آفرین است. در چنین اقدامی، ما یک مدل رهبری تحول آفرین متاثر از محیط را توسعه می‌دهیم. ما بر روی رهبری تحول آفرین تمرکز می‌کنیم زیرا رهبران تحول آفرین سبب وقوع تغییر در سازمانها می‌شوند. ما ادعا می‌کنیم که سازمانها در تجهیز منابع، زمانی که با موقعیتهایی مواجه می‌شوند که بقا آنها را تهدید می‌کند نسبت به زمانی که به دنبال کشف فرصتهای جدید هستند سریعتر عمل می‌کنند. مدل ما هر دو بعد مفهومی و عملی را داراست. از دیدگاه مفهومی، مدل فرض می‌کند که ظهور نوع ویژه‌ای از رهبری تحول آفرین در یک سازمان، بیشتر به واسطه فشارهای محیط خارجی است تا اینکه به واسطه محیط داخلی سازمان یا ویژگیهای شخصی رهبر باشد. از منظر عملی، مدل ممکن است به سازمانها در پرورش مدیران کمک کند تا فهرستی از سبکهای رهبری که در مقابل تغییرات در محیط خارجی پاسخگو هستند، ایجاد کنند. ما قبل از ارائه مدل خود، زمینه را با تجزیه و تحلیل محیط خارجی

سازمانها و بحث در مورد مفهوم رهبری تحول آفرین آماده می کنیم. سپس مدل متاثر از محیط خود را از رهبری تحول آفرین توسعه می دهیم. سرانجام راههایی را برای پژوهش و عمل پیشنهاد می کنیم. چالشهای محیطی پیش روی سازمانها مفهوم ناپایداری محیط خارجی برای معرفی یک محیط خارجی در حال تغییر و غیر مطمئن، به کار می رود. ناپایداری محیط خارجی بر چگونگی ساختار دهی مجدد سازمانها و تطبیق با تغییرات یا پیش بینی آنها تاثیر می گذارد. فولمر، گیز و گلدسمیت اشاره می کنند که جهانی شدن مقررات زدایی، تجارت الکترونیک و تغییر سریع تکنولوژیک، شرکتها را مجبور به ارزیابی مجدد روش فعالیت خودشان می کند. میلکن بین عدم اطمینان عینی محیطی و عدم اطمینان ذهنی محیطی تمایز قائل می شود. اولی به ویژگیهای عینی محیط خارجی اطلاق می شود، در حالی که دومی به ادراکات اعضای سازمان از محیط اشاره دارد. جاچ و کرافت بیان می کنند که عدم اطمینان تکنولوژیک می تواند به طور عینی از طریق جستجوی فعالیتهای شرکتی که به صورت انحصاری کار می کنند، اندازه گیری شود. عدم اطمینان محیطی به نسبت احتمالات در نظر گرفته شده به احتمال کلی رخدادهای آینده اطلاق می شود. میلکن عدم اطمینان را به عنوان ناتوانی یک فرد برای پیش بینی صحیح رخدادهای تعریف می کند. محیط هایی که با عدم اطمینان بالا تصور می شوند احتمالا با ریسک خیلی بالا دیده می شوند؛ بافتهای سازمانی که در آنها تصمیمات نادرست می تواند منجر به آشفتگی شدید سازمانها شود و بقای آنها را به خطر بیندازد. انواع مختلفی از عدم اطمینان مشاهده شده درباره محیط وجود دارد که عبارتند از: عدم اطمینان تکنولوژیک، عدم اطمینان مصرف کننده، عدم اطمینان رقابتی و عدم اطمینان منابع. ناپایداری و پیچیدگی ممکن است قابلیت پیش بینی محیط را خیلی پایین آورد و بر نوع رهبری در حال ظهور در سازمان تاثیر بگذارد. در یک محیط ناپایدار، سبک جدید مدیریتی که داراییهای نامشهود را قادر به توسعه و ظرفیتهای پویا را قادر به فعالیت کند، مهم است. سازمانها نمی توانند چنین ائتلاف مجدد استراتژیک را بدون تاکید بر یک رهبری تحول آفرین خلق نمایند. گیز به پیچیدگی و کمیابی محیطی به عنوان عوامل خارجی تاثیر گذار بر شکل رهبری تحول آفرین مورد نیاز، توجه نمود. رهبری تحول آفرین رهبری تحول آفرین به نوعی رهبری اطلاق می شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان، آنها را هدایت می کنند. رهبران تحول آفرین یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزشهای فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می سازد. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. «بس» موهبت الهی را به عنوان یکی از چهار مشخصه رهبری تحول آفرین مورد توجه قرار داد. موهبت الهی یک آتش است، آتشی که انرژی و تعهد پیروان را مشتعل می سازد و نتایجی بیشتر و ماورای شرح وظایف آنها ایجاد می کند. یک بعد خیلی مرتبط با موهبت الهی برانگیختن از طریق الهام است. انگیزش الهام بخش نیازمند این است که رهبران به اعضای سازمان انرژی و نیرو بدهند. رهبران تحول آفرین، اهمیت ماموریت و اهداف شرکت را به طور واضح به کارکنان ابلاغ می کنند. چنین ابلاغ واضحی به کارکنان اجازه تلاش سخت و اغلب دستیابی به اهداف ماورای شرح وظایف آنها را می دهد. در تشریح تشویق معنوی، «بس» بیان می دارد که «رهبرانی که تشویق معنوی می کنند تمایل و توان این را دارند که به کارکنان راههای جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را نشان دهند، به آنها یاد دهند تا مشکلات را به عنوان مسائلی ببینند که حل می شوند و بر راه حل‌های منطقی تاکید می کنند». علاوه بر انگیزش الهامی و تشویق معنوی، رهبران تحول آفرین به پیروان خود توجه ویژه‌ای می نمایند که نشان دهنده احترام و ارج نهادن به آنهاست و به عنوان مربی خدمت می کنند. رهبران تحول آفرین به چند دلیل موثر هستند: آنها قادرند هم پیروان خود را متحد کنند و هم اهداف و باورهای پیروان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین تصویری از یک چشم انداز آینده را به پیروان خود ارائه می کنند. از آنجا که چنین رهبرانی قادرند یک چشم انداز روشن و مورد نیاز را شکل دهند، احتمالا قادر به برانگیختن کارکنان برای مشارکت در آن چشم انداز هم هستند. رهبران تحول آفرین زیردستان را برای انجام کار بیش از حد انتظار بر می انگیزانند. براساس



نظر پوار و ایستمن، اثربخشی یک رهبر تحول آفرین نتیجه سه عامل است؛ موقعیت نسبی سازمان در پیوستار پذیرش سازمانی (پذیرش تغییر)، درجه تطبیق فرایند تحول آفرینی لازم برای موفقیت سازمان و فرایند رهبری تحول آفرینی که در سازمان در حال اجراست و قابلیت‌های رهبران تحول آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول آفرینی. انعطاف پذیری این اطمینان را می‌دهد که سازمان ظرفیت فعالیت پویا یا پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر را دارد و بنابراین یک مزیت رقابتی ایجاد کرده یا مزیت رقابتی موجود را حفظ می‌کند. یک رهبر تحول آفرین، تغییر را در کل سازمان القا کرده و چشم اندازی هم برای مدیران و هم کارکنان خلق می‌کند. به هر حال محیط خارجی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، نقشی را در تعبیر عملیات اجرایی به صورت موثر یا کم کارا ایفا می‌کند. الگوی رهبری تحول آفرین به جای تمرکز بر ویژگی‌های شخصی رهبر بیشتر بر روی چیزی که رهبر انجام می‌دهد تمرکز می‌کند. در محیط‌های متلاطم، رهبران تحول آفرین احتمالاً موثرترند، زیرا آنها به دنبال روشهای جدید کار کردن و در جستجوی فرصتهایی برای مواجهه با ریسک هستند، پاسخهای موثر را به پاسخهای کارا ترجیح می‌دهند و احتمالاً از وضع موجود کمتر حمایت می‌کنند. بنابراین آنها شاید در برابر تغییرات محیط خارجی یا پیش بینی آن تغییرات واکنش موثرتری نشان دهند. رهبری تحول آفرین ممکن است به چندین شکل باشد. برنز دو نوع رهبری تحول آفرین را شناسایی کرده است: اصلاح طلب و تکامل گرا. «اصلاح طلب روی اجزا کار می‌کند در حالی که تکامل گرا بر روی کل، کار می‌کند. اصلاح طلب در جستجوی اصلاحات هماهنگ با روندهای موجود و سازگار با اصول و تئوری‌های متداول است تکامل گرا به دنبال تعیین مسیر، جلوگیری یا نقض تئوری‌ها و تغییر اصول است. پوار و ایستمن نیز دو بعد رهبری تحول آفرین را شناسایی کردند: همانند انواع اصلاح طلب و تکامل گرای برنز، رهبری تحول آفرینی که بافت سازمانی را تحت کنترل در می‌آورد کنترل کننده] و رهبری تحول آفرینی که در مقابل بافت سازمانی واکنش نشان می‌دهد. [واکنشی] رهبری تحول آفرین کنترل کننده زمانی وارد عمل می‌شود که پذیرش بالا است، در مقابل رهبری تحول آفرین واکنشی زمانی که پذیرش پایین است وارد عمل می‌شود. تحت شرایط پذیرش بالا، رهبری تحول آفرین روی بافت سازمانی تاکید دارد که موجد تغییر باشد در حالی که در شرایط پذیرش پایین، رهبری تحول آفرین یک فرایند تخریبی را برای ایجاد تغییر اجرا می‌کند. اگرچه این طبقه‌بندی بر اساس رهبری تحول آفرینی بود که با توجه به بافت سازمانی وارد فعالیت می‌شود، ما معتقدیم که مدلی از اثر محیط خارجی بر ظهور رهبری تحول آفرین باید هم اثر پذیرش و هم انواع مختلف رهبران تحول آفرینی که ممکن است وارد عمل شوند را مورد توجه قرار دهد. بنابراین ما یک چارچوب مفهومی که محیط خارجی و پذیرش اعضای سازمان در ظهور رهبری تحول آفرین را با هم مورد توجه قرار می‌دهد، توسعه می‌دهیم. ما این مدل را یک مدل «رهبری تحول آفرین متأثر از محیط» می‌نامیم. مدل متأثر از محیط تاکید اصلی مدل متأثر از محیط رهبری تحول آفرین (شکل ۱) این است که ناپایداری محیط خارجی بر ظهور یک شکل ویژه از رهبری تحول آفرین تاثیر می‌گذارد. بحث ما این است زمانی که محیط خارجی به عنوان یک محیط ناپایدار احساس می‌شود که منجر به غیر قابل پیش بینی شدن محیط گشته است شکل غالب رهبری، تحول آفرین خواهد بود. ما در توسعه این مدل، بحث می‌کنیم که رهبری تحول آفرین یک ویژگی شخصی نیست که یک رهبر دارا باشد، بلکه رفتاری است متأثر از محیط که رهبر و سازمان با آن روبرو هستند. عوامل خارجی مانند تغییرات تکنولوژیک، جهانی شدن، رقابت فشرده و نظیر اینها هستند که عوامل واقعی ایجاد کننده یک عدم اطمینان واقعی هستند. عدم اطمینان احساسی به فقدان اعتماد از منظر دانش یک فرد اطلاق می‌شود. محیط خارجی موجود به ظهور سه نوع رهبری تحول آفرین می‌انجامد؛ رهبری تحول آفرین انقلابی، رهبری تحول آفرین تکاملی، رهبری تحول آفرین تهاجمی. این رابطه بین محیط خارجی و نوع رهبری تحول آفرین به وسیله پذیرش اعضای سازمان تعدیل می‌شود. در سطوح بعدی ما هر یک از سه نوع رهبری تحول آفرین را توضیح می‌دهیم. رهبری تحول آفرین انقلابی برای یکپارچه سازی مجدد سازمان جهت پذیرش تغییرات در محیط خارجی وارد عمل می‌شود. نوع تحول آفرین انقلابی، تفکر مدیریتی مناسبی دارد که انعطاف پذیری استراتژی را

ایجاد می‌کند و سرمایه انسانی را برای کسب مجموعه مناسبی از مهارت‌ها جهت پاسخگویی به یک محیط پویا پرورش می‌دهد. رهبر تحول آفرین انقلابی همچنین سعی می‌کند شرایط محیطی را شکل دهد و آن را خلق کند. چنین رهبری به سازمان در پیش بینی تغییرات در محیط خارجی کمک می‌کند. رهبری تحول آفرین بدون وجود درجه بالایی از پذیرش از طرف ذی‌نفعان داخلی، کارکنان و مدیران، وارد عمل نمی‌شود. بنابراین ادعای مدل این است که پذیرش به عنوان یک متغیر تعدیل کننده رابطه بین ناپایداری محیط خارجی و رهبری تحول آفرین عمل خواهد کرد. ناپایداری محیط خارجی که به سازمان برای سازگاری با محیط فشار می‌آورد، سطح پذیرش را افزایش خواهد داد. در یک محیط ناپایدار، بقای سازمان در خطر است و اعضای سازمان ممکن است شناخت ضعیفی هم نسبت به تغییرات در محیط خارجی و هم چگونگی پاسخ به آنها داشته باشند. از آنجا که سازمان ممکن است با یک وضعیت پویا یا مرده روبرو باشد، اعضای سازمان هیچ حق انتخابی ندارند اما می‌توانند به رهبری اتکا کنند که چشم انداز وی موقع اجرا، بقای سازمان را تضمین کند. به هر حال زمانی که ناپایداری محیط کم است، اعضای سازمان ممکن است فقط پذیرای تغییراتی باشند که مستقیماً به نفع آنهاست. یک محیط ناپایدار ضرورتاً یک تغییر جدید ایجاد نمی‌کند، اما تعدادی از چارچوبهایی را که در گذشته برای ارائه تفسیر به کار برده شده اند، ضمن تشریح غیر موثر بودن آنها، تغییر می‌دهد. در بافت سازمانی غیرپذیرا، حتی رهبری تحول آفرین هم از ایجاد تعهد در اعضای سازمان عاجز است، مهم نیست که چشم انداز چقدر جذاب و مناسب باشد. پاور و ایستمن پذیرش رهبری تحول آفرین را به عنوان یک عامل مهم تسهیل کننده ظهور رهبری تحول آفرین مورد توجه قرار داده اند. آنها پذیرش سازمانی رهبری تحول آفرین را حدی تعریف کرده اند که یک سازمان به وظایف رهبری تحول آفرین نظیر بیان چشم انداز، تزریق ارزشها و ایدئولوژی جدید و پیوند دادن علائق فردی و جمعی پاسخ می‌دهد یا به آنها کمک می‌کند. بنابراین ناپایداری محیط خارجی ممکن است به پذیرش رهبری تحول آفرین از طرف اعضای سازمان تاثیر بگذارد. زمانی که محیط خارجی ناپایدار و آینده سازمان در خطر است، اعضای سازمان ممکن است به آسانی تلاش یک رهبر تحول آفرین را از طریق معرفی تغییرات عمده برای انسجام مجدد شرکت قبول کنند. بنابراین ما فرضیه زیر را شکل می‌دهیم. فرضیه یک: رهبران تحول آفرین انقلابی در سازمانهایی وارد عمل می‌شوند که در محیط‌های با ناپایداری بالا فعالیت می‌کنند و اعضای آنها درجه بالایی از پذیرش دارند. رهبری تحول آفرین انقلابی به عنوان یک فرد حاضر در همه جا، درک می‌شود. این نه تنها در مورد ایده‌ای که در بالا ذکر شد اتفاق می‌افتد، بلکه همچنین در سازمانهایی رخ می‌دهد که در محیط‌های با ناپایداری بالا فعالیت می‌کنند و اعضای آنها درجه پایینی از پذیرش دارند. سازمانی که با یک تجربه «نزدیک به مرگ» روبرو می‌شود، ممکن است حق انتخابی نداشته باشد اما می‌تواند دگرگونیهای اساسی را بپذیرد. تحت چنین شرایطی، رهبر مجبور خواهد بود تا تغییرات برجسته‌ای را ایجاد کند حتی اگر زیردستان سطح پایینی از پذیرش این تغییرات را داشته باشند. بنابراین ما فرضیه زیر را شکل می‌دهیم. فرضیه دو: رهبران تحول آفرین انقلابی در سازمانهایی وارد عمل می‌شوند که در محیط‌های با ناپایداری بالا فعالیت می‌کنند و اعضای آنها درجه پایینی از پذیرش دارند. زمانی که پذیرش اعضای سازمان پایین است و رهبر باید با سیستم موجود بجنگد، او رهبر تحول آفرین تهاجمی خواهد شد. این نوع رهبری تحول آفرین شبیه رهبری تحول آفرین واکنشی است که توسط پاور و ایستمن توصیف شد. به هر حال تفاوت بین این دو از نقش محیط خارجی ناشی می‌شود. در مدل پاور و ایستمن، رهبری تحول آفرین از تغییرات در محیط خارجی تاثیر نمی‌پذیرد، بلکه از بافت سازمانی متأثر می‌شود. به هر حال در چارچوب ما، فرض شده است که حتی سازمانهایی که در محیط‌های با ناپایداری کم فعالیت می‌کنند در بلندمدت دستخوش تغییراتی خواهند شد. اگرچه این تغییرات کم و تدریجی هستند، شروع و انجام آنها ممکن است نیازمند شکل خاصی از رهبری تحول آفرین باشد. ما فرضیه زیر را براساس این مفروضات شکل می‌دهیم. فرضیه سه: رهبران تحول آفرین تکاملی در سازمانهایی وارد عمل می‌شوند که در محیط‌های با ناپایداری کم فعالیت می‌کنند و اعضای آنها درجه بالایی از پذیرش را دارا هستند. زمانی که پذیرش اعضای

سازمان پایین است و رهبر باید با سیستم موجود بجنگد، بنابراین او رهبر تحول آفرین تهاجمی خواهد شد. این نوع رهبری تحول آفرین شبیه رهبری تحول آفرین واکنشی است که توسط پاور و ایستمن (۱۹۹۷) توصیف شد. به هر حال تفاوت بین این دو از نقش محیط خارجی ناشی می‌شود. در مدل پاور و ایستمن، رهبری تحول آفرین از تغییرات در محیط خارجی تاثیر نمی‌پذیرد بلکه از بافت سازمانی متاثر می‌شود. به هر حال در چارچوب ما، فرض شده که حتی سازمانهایی که در محیط‌های با ناپایداری کم فعالیت می‌کنند در بلند مدت دستخوش تغییراتی خواهند شد. اگرچه این تغییرات کم و تدریجی هستند شروع و انجام آنها ممکن است نیازمند شکل خاصی از رهبری تحول آفرین باشد. ما فرضیه زیر را براساس این مفروضات شکل می‌دهیم. فرضیه چهار: رهبران تحول آفرین تهاجمی در سازمانهایی وارد عمل می‌شوند که در محیط‌های با ناپایداری کم فعالیت می‌کنند و اعضای آنها درجه پایینی از پذیرش را دارا هستند. نتیجه‌گیری‌هایی برای تحقیق و عمل بر پایه این عبارت که رهبران تحول آفرین تحت شرایط عدم اطمینان محیطی وارد عمل می‌شوند، ما مدلی را توسعه داده ایم که سه نوع رهبری تحول آفرین را ارائه می‌کند؛ انقلابی، تکاملی و تهاجمی. این مدل می‌تواند به تحقیقات آتی مربوط به ظهور رهبری تحول آفرین در سازمانها جهت دهد و درسهایی را برای فعالیت مدیریتی ارائه کند. نتیجه‌گیری برای تحقیق رسته تحقیقی می‌تواند از مدل ما پیروی کند: رشته اول تحقیقی، تجزیه و تحلیل سیستماتیک شرایط محیطی است که ظهور رهبری تحول آفرین انقلابی را پرورش می‌دهد. محققان سازمانی ممکن است مطالعات تجربی را انجام دهند که گرایشهای تحول آفرینی مدیران اجرایی را که سازمانهای آنها در محیط‌های با ناپایداری بالا فعالیت می‌کنند را با گرایشهای آنها که سازمانهای آنها در محیط‌های با ناپایداری کم فعالیت می‌نمایند، مقایسه کند. رشته تحقیقی دوم شاید مربوط به پذیرش رهبری تحول آفرین باشد. آیا محیط‌های ناپایدار، پذیرش رهبری تحول آفرین را تسهیل می‌کنند؟ بررسیهای تجربی برای پاسخ این سوال لازم هستند. رشته تحقیقی سوم ممکن است به تجزیه و تحلیل حد و حدودی پردازد که متفاوت بودن رهبری تحول آفرین را بر اساس ماهیت سازمان نشان می‌دهد. برای مثال آیا سازمانهای دانش محور احتمالاً مقدمات ظهور رهبری تحول آفرین را فراهم خواهند ساخت یا پذیرای چنین شکل رهبری خواهند بود؟ پاسخ به این سوالات نیازمند بررسیهای تجربی است. نتایجی برای عملبنیس و اتول اشاره کرده اند که اعضای هیئت مدیره سازمانها در انتخاب مدیران اجرایی دچار اشتباه می‌شوند. چنین اشتباهاتی در صورتی که اعضای هیئت مدیره، دانش مربوط به رابطه بین عدم اطمینان محیطی و رهبری تحول آفرین را یکپارچه سازند رخ نخواهد داد. به علاوه رهبران تحول آفرین باید اندازه‌ای که اعضای سازمان پذیرای نوع خاصی از تغییرات هستند را مورد توجه قرار دهند. رهبران تحول آفرین می‌توانند در زمینه‌هایی مانند ارزیابی بحران و تشخیص مسئله، رویکردی، مهارتهای ارتباطی برای انتقال یک چشم انداز، مدیریت ادراک و توانمندسازی کارکنان، آموزش ببینند. یک رهبر تحول آفرین باید قادر به تدوین یک چشم انداز واضح و جذاب برای پیروان خود باشد. علاوه بر تدوین چشم انداز، رهبر تحول آفرین باید استراتژی‌هایی را نیز برای تبدیل آن چشم انداز به عمل، ارائه کند. به هر حال فرایند تغییر و توسعه با توجه به رهبر، عموماً تلاشی بلند مدت است که نیازمند به روز رسانی مستمر، بازخورد و اصلاح است. منبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۸۱ منبع:

D. BEUGER, WILLIAM A CAR & WILLIAM BRAUN, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: AN ENVIRONMENT – INDUCED MODEL, INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL ۲۷, NO ۱, ۲۰۰۶

## رهبری اثربخش

نوذر نکوئیان مقدمه: امروزه موفقیت و سودآوری سازمانها در گرو استفاده اثربخش از نیروی انسانی است. آزمون واقعی به‌عنوان

یک رهبر و سرپرست، میزان مهارت شما در ایجاد و حفظ سازمانهای انسانی است. رهبری و مدیریت اغلب یکسان انگاشته می‌شوند اما میان آنها تفاوت مهمی وجود دارد. رهبری فرآیندی گسترده‌تر و جامع‌تر از مدیریت است. مدیریت نوعی رهبری است که در آن دستیابی به اهداف سازمانی دارای اهمیت بیشتری است. تفاوت اساسی میان این دو مفهوم منبعث از کلمه است. هر زمان که شما سعی می‌کنید رفتار شخص یا گروهی را، صرفنظر از دلیل آن، تحت تاثیر قرار دهید، رهبری صورت می‌گیرد. این کار ممکن است به خاطر اهداف خود یا اهداف دیگران صورت پذیرد و ممکن است با اهداف سازمانی سازگاری داشته یا نداشته باشد. رهبری مسئولیتی است که باید به‌طور مداوم اعمال شود. از تمام لحظات باید خردمندانه استفاده شود و این کار ساده‌ای نیست. رهبری به دلیل اینکه با پیچیدگیها و رفتارهای غیرمعمول افراد سروکار دارد به‌سادگی قابل تعریف نیست. به‌همین دلیل تقریباً هنوز باطمینان نمی‌توان عواملی علی موفقیتهای رهبری در یک زمان و مکان خاص را تعیین کرد. علت این است که شرایط واقعی زندگی پیوسته در حال تغییر و عوامل و متغیرهای زیادی به‌طور همزمان اثر گذارند. رهبری اثربخش و پویا مستلزم داشتن سه نوع مهارت است: مهارت تشخیص: یعنی توانایی شناخت شرایطی که تلاش می‌کنید آنرا تحت تاثیر قرار دهید مهارت تطبیق: یعنی توانایی تطبیق رفتار و منابع برای رویارویی با رویدادهای پیش‌بینی نشده مهارت برقراری ارتباط: یعنی توانایی برقراری ارتباط به گونه‌ای که افراد بتوانند به‌سهولت درک کنند و بپذیرند. عناصر رهبری اثربخش سرپرستان باید با جدیدترین اطلاعات و دانش مربوط به انگیزش و رهبری آشنا باشند. و حداکثر روشهایی را به‌کار بندند که با وضعیت و شرایط ایفای مسئولیت به‌عنوان سرپرست، بهترین انطباق را داشته باشد. مهمترین این روشها به‌قرار زیر است: الف - بر مهم‌ترین قسمتهای شغلی خود تمرکز کنید: شما در مقابل نیروها و رویدادهای خارج از کنترل مانند خرابیهای غیرمنتظره وسایل و ابزار، مسائل کارگری، مقررات دولتی و موارد مشابه چگونه واکنش نشان می‌دهید. اگرچه توجه به این مسائل ضروری است، اما مدیریت موفقیت‌آمیز آنها است که موجب اعتبار شما خواهد شد. مهمترین قسمت شغل شما شامل کارهایی است که به‌عنوان سرپرست باید انجام دهید. این کارها عبارتند از استفاده از فرصتها پشت سرگذاردن رقبا، افزایش ایمنی، ارتقاء کیفیت محصول و کاهش هزینه‌ها که سازمان شما را اثربخش‌تر و کارآتر می‌کند. صرفنظر از نوع کار، این تلاش شما را از سایر سرپرستان متمایز و به‌عنوان یک رهبر واقعی تثبیت می‌کند. ب - برای خودتان استانداردهای بالا تعیین کنید: اگر شما با انرژی و عزمتان برای دست‌یافتن به اهداف الگویی خوبی باشید، موجب می‌شوید تا سازمان برای تطبیق دادن خود یا شما تلاش کند. تنها طریق انتظار استانداردهای بالای عملکرد از زیردستان، تعیین استانداردهای بالاتر برای خود است. ج - اطمینان حاصل کنید که نیازهای کارکنان تامین می‌شوند: پایین‌ترین نیازهای کارکنان، غذا، لباس و مسکن هستند. نیازهای بالاتر عبارتند از قدردانی، امنیت، احساس تعلق و خودیابی. بسیاری از افراد می‌توانند با کار کردن در هر جایی یا حتی کار نکردن پایین‌ترین نیازهای خود را تامین کنند. بنابراین، تمایل آنها به ماندن و جدی کار کردن به‌میزانی که نیازشان به قدردانی، احساس تعلق و احساس مفیدبودن تامین می‌گردد، بستگی دارد. شما باید بدانید که بعضی اوقات نیازهای کارکنان و سازمان باهم تعارض دارند. علاوه بر این، تمام نیازهای روحی و روانی را نمی‌توان با کار برآورده کرد. شما باید نیازهای سازگار را مشخص و از تامین آن حداکثر استفاده را به‌عمل آورید (مثلاً در ایمنی). وقتی زمینه‌های تعارض را مشخص کردید می‌توانید با آنها مقابله کنید تا کارکنان موقعیت خود را بدانند (مثلاً در غیبت). د - کارکنان قوی و کارآ پرورش دهید: اگر می‌خواهید کارکنان احساس کنند که رشد یافته و دانش و اطلاعات خود را افزایش می‌دهند، باید پروژه‌های پرچالش به آنها واگذار کند، چون با انجام موفقیت‌آمیز این پروژه‌ها، اعتماد به‌نفس و حس مشارکت آنان تقویت می‌گردد. سرپرستانی که کارکنان را پرورش می‌دهند نه فقط یک گروه قوی کاری در اختیار خواهند داشت بلکه برای خود نیز وقت اضافی به‌دست می‌آورند و بهره‌ورتر کار خواهند کرده. - "سبک سرپرستی خود را کامل کنید: اگر تلاش می‌کنید که با سبک ویژه سرپرستی خود شناخته شوید، سه نکته را مدنظر داشته باشید: ۱ - شخصیت خود را مطالعه و فونونی از سرپرستی را به‌کار ببندید که بهترین تناسب را با شما دارد ۲ - هر ویژگی

شخصیتی را که با اهداف شغل شما یا فلسفه سازمان (شرکت) تعارض دارد تغییر یا اصلاح کنید ۳- از تقلید سبکهای سرپرستی دیگران بپرهیزید در غیراین صورت رفتار و کار شما قانع کننده نخواهد بود و صادق نیز به نظر نخواهید رسید. ویژگیهای رهبری رهبری انتقالی (رهبری تغییر) در انگیزش کارکنان نقش بسیار مهمی دارد. امروزه با توجه به روند اخراجها، بازنشستگیهای قبل از موعد و مهندسی دوباره، مسئله سرپرستی و انگیزش کارکنان به بهترین شیوه مسئله بسیار مهمی است. محققان به طور روزافزون درمی یابند که کارکنان در فضایی که رهبری انتقالی (رهبری تغییر) اعمال می شود بیشتر برانگیخته می شوند، بهره وری بالاتری دارند و راضی ترند. رهبران انتقالی (رهبران تغییر) کارکنان را تشویق می کنند تا مفروضات اصلی و مشکل گشایی را از منظری نو مورد سوال قرار دهند. این کار موجب می شود تا کارکنان فراتر از منافع شخصی فکر کنند و به منافع سازمان توجه داشته باشند. رهبران انتقالی (رهبران تغییر) کارکنان را حول یک هدف یا مأموریت مشترک متحد و آنها را تشویق می کنند تا چالشهای جدید را فرصتهای جدید تلقی کنند. کارکنان از رهبران انتقالی (رهبران تغییر) که آنها را در جهت اهداف مطلوب متقابل برمی انگیزانند حمایت و از آنها پیروی می کنند. به علاوه، بسیاری از کارکنان در تفکر، در مواجهه با چالشها و در اتخاذ روشهای خلاق برای پرورش خود احساس حمایت و پشتیبانی می کنند. این سبک رهبری، سبک جدیدی نیست اما اخیراً به دلیل استفاده اثربخش آن توسط مدیران زن، مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. تعدادی از محققان می گویند که رهبران زن، ساختار سازمانها را به گونه ای طراحی می کنند که سمتهای مقتدر کمتری در راس سازمان باشد. این سلسله مراتب که مسطح تر است کارکنان را ترغیب می کند تا تمام تواناییهای بالقوه خود را فعلیت بخشند. رهبری گروهی یکی از دشوارترین وظایف سرپرستی، رهبری گروههای کاری تا آنجا است که با حداکثر توانایی خود کار کنند. با استفاده روزافزون از گروههای کاری در صنعت اتومبیل سازی و صنایع دیگر، لازم است که سرپرستان آموزش داده شوند تا رهبران گروهی اثربخشی گردند. موفقیت یک گروه کاری خود کنترل مستلزم یک رهبری خردمند و با درایت است. در این گروه کاری، کارکنان مسئولیت شناسایی و حل مسائل، تعیین اهداف و در برخی موارد حتی تنظیم ساعات کار خود را برعهده دارند. اگرچه چنین به نظر می رسد که برای رهبر گروه دیگر کاری باقی نمی ماند اما باید چندین فعالیت را انجام دهد که دارای ماهیت رهبری هستند. این فعالیتها عبارتند از تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان، تعیین زمان آموزش اعضاء گروه و حمایت همه جانبه از گروه. حصول اطمینان از اینکه اعضاء گروه مهارتها و تواناییهای لازم را دارا هستند از مهمترین وظایف رهبر است. به علاوه، رهبر گروه باید به عنوان رابط میان گروه و سایر کارکنان نیز انجام وظیفه کند. نمایندگی گروه در مذاکرات، ارتقاء دستاوردهای گروه یا جمع آوری اطلاعات در خصوص مسائلی که گروه را تحت تاثیر قرار می دهد از جمله وظایف رابط است چون محیط کار گروهی اغلب پرتنش است، حل و فصل تعارضها یکی از چالشهایی است که رهبر با آن مواجه است، صرف نظر از اینکه رهبر گروه چقدر در جهت یک تقسیم کار عادلانه تلاش می کند، برخی از اعضاء گروه ممکن است احساس کنند که بیش از دیگران کار می کنند. علاوه بر این، وقتی یکی از افراد گروه اضافه حقوق یا ترفیع داده می شود، برخی دیگر ممکن است احساس بی عدالتی کنند. رهبران گروهی خوب تلاش می کنند تا علل تعارض میان اعضاء گروه را از میان ببرند. آنها این کار را از طریق ایجاد احساس پاسخگویی شخصی و احساس موفقیت در افراد و از طریق انگیزش آنها انجام می دهند. رهبری تخصصی سازمانهای امروزی به منظور بهبود عملکرد خود در بعد رهبری تخصصی، در تمام سطوح سازمان (شرکت) به اشکال جدید رهبری نیازمندند. رهبران توانمند به وسیله نهاد مدیریت سنتی و این جمله معروف که به چالش فرا خوانده می شوند. اگرچه این رهبران برای دست یافتن به نتایج جالب همراه با کارکنان فعالیت می کنند، اما برخی از آنها بدون حمایت و پشتیبانی روسای خود نمی توانند وظایف رهبری را انجام دهند. آموزش و مراقبت هم در سطوح پایین و هم در سطوح بالای سازمان سودمند است. علاوه بر نیاز به امنیت، رهبران اثربخش باید بدانند که روسای آنان نیز رهبران اثربخشی هستند. عقاید، ارزشها و رفتارهای رهبری از راس سازمان شروع و کارکنان و رهبران گروهها را تحت تاثیر قرار می دهند. انعطاف پذیری در رهبری یکی از

ویژگیهای ضروری برای سرپرستان اثربخش است. آنها باید به منظور انطباق با شرایط به‌طور پیوسته میان مدیریت‌بودن، رهبر یا عضو گروه بودن تغییر وضعیت دهند. این تغییر وضعیت برای رهبری که دارای عملکرد بالاست، ضروری است. اکثر سرپرستان سنتی فقط دارای یک نقش و یک سبک هستند. ایفای یک نقش تمام چیزی است که آموخته‌اند و به‌جز ایفای آن انتظاری از آنان وجود ندارد. سرپرستان باید به نیازهای گروه کاری خود و الزامات کارهایی که انجام می‌دهند توجه دقیق داشته باشند. در نتیجه این توجه دقیق است که می‌توانند در مورد بهترین سبک رهبری در شرایط خاص تصمیم‌گیری کنند. مثلاً وقتی که گروه کاری نیازمند راهنمایی است، می‌توانند دستورات دقیقی را ارائه و سرپرستی نزدیکی را نیز اعمال کنند. اگر گروه کاری نسبتاً جوان و بی‌تجربه یا مهارتهای کاری آنها کافی نباشد، این نوع رهبری بسیار حیاتی است. اگر لازم است که سرپرست خود آموزشهای عملی خاصی را ارائه کند باید توضیح دهد که چرا کار دارای اهمیت است، و چرا باید به روشی خاص انجام پذیرد. به‌علاوه، سرپرست باید نظرات و پیشنهادات گروه را در خصوص انجام کار آتر برخی از کارها جویا گردد. آموزش عملی هنگامی مناسب است که کارکنان تجربه کسب می‌کنند و می‌آموزند که چگونه با یکدیگر و با رهبر کار کنند. گاهی اوقات گروه کاری ممکن است به حمایت نیاز داشته باشد. اگر افراد گروه کار را در حد لازم بشناسند و مهارتهای کافی را نیز داشته باشند، سرپرستان می‌توانند کاری را بدون ارائه دستورات دقیق به گروه واگذار کنند. سرپرست با این کار، گروه کاری را در مسئولیت تصمیم‌گیری شریک می‌سازد. سرپرست ممکن است از طریق جمع‌آوری اطلاعات از سایر واحدها و گروههای کاری، حمایت بیشتری را نیز به‌عمل آورد، هنگامی که گروههای کاری به‌نحو مطلوبی با یکدیگر کار می‌کنند و پیوسته به تواناییهای بیشتری دست می‌یابند، سرپرست باید از آنها به‌خاطر تلاشهایشان تقدیر و تشکر کند. استفاده از یک سبک رهبری که برای کار یا پروژه در دست اجرا بیشترین مناسبت را دارد، معمولاً- زمان لازم برای انجام آن را تعیین می‌کند. کارکنان فقط زمانی از کار خود احساس رضایت می‌کنند که بدانند حداکثر تلاششان را انجام داده و احساس کنند که مدیریت را خشنود کرده‌اند. با شناخت رهبری اثربخش، یعنی تغییر دادن سبک رهبری متناسب با نیاز گروه کاری و کار، شما به‌عنوان سرپرست گام مهمی در نشان دادن تواناییهای خود برداشته‌اید. در روابط انسانی چقدر با کارکنان صمیمی و هماهنگ هستید، آیا شما را تحسین می‌کنند، اگر در این خصوص تردید دارید ممکن است بیشتر یک اهرم فشار باشید نه یک رهبر. اهرم فشار می‌گوید که کارها باید انجام شوند. برای انجام هیچ کاری خواهش نمی‌کند. اهرم فشار به‌دنبال احترام و همکاری نیست و بیشتر از قدرت استفاده می‌کند. اگر شما این‌گونه عمل می‌کنید احتمالاً در بعد روابط انسانی ضعیف هستید. شما باید بدانید که تاکتیک‌های فشار و اجبار در روابط انسانی نتیجه‌بخش نیست. برخی از در روابط انسانی به‌قرار زیر هستند: ۱- اهداف غیرقابل حصول تعیین نکنید: اگر شما بگذارید که کارکنان کار خود را برنامه‌ریزی کنند، اهداف غیرقابل تحقق برای آنها تعیین نخواهید کرد، کمتر عاملی می‌تواند به اندازه برنامه‌ریزی توسط فرد در او ایجاد انگیزه کند. وقتی به‌صورت دستوری به‌دنبال بهره‌وری بیشتر هستید فقط با کارکنانی مضطرب و سرخورده مواجه خواهید بود. ۲- به‌دنبال ایرادگیری نباشید: از ایراد گرفتن به کار یا عملکرد افراد اجتناب کنید. هر فردی نیاز دارد احساس کند که کارش را خوب انجام می‌دهد. از آنجا که اکثر کارها خوب انجام می‌شوند (نه ضعیف) نشان دهید که در شناخت کار خوب به‌اندازه شناخت کار بد مهارت دارید. ۳- ترس ایجاد نکنید: بدانید که نمی‌توان با تهدید کارکنان را مجبور به انجام کار بیشتر یا عملکرد بهتر کرد. تنبیه اگر اثری هم بر بهره‌وری داشته باشد، ناچیز است. نتیجه تهدید، به‌احتمال قوی، روحیه کاری ضعیف، غیبت زیاد و کارکنان ناراضی است. ۴- در حد ضرورت سرپرستی کنید: هنگامی که کارها را واگذار می‌کنید، به کارکنان اجازه دهید کار را به‌طریقی که مناسب می‌دانند انجام دهند. با‌اعمال سرپرستی در حد لازم نشان دهید که به‌توانایی آنها اطمینان دارید. اگر در کار آنها بیش از حد مداخله کنید، آنان را از خلاقیت محروم می‌کنید و نمی‌توانند تواناییهای خود را نشان دهند. ۵- مجادله نکنید: هرگز ضرورتی برای مجادله وجود ندارد، کارکنان می‌دانند که شما رئیس هستید. اگر فردی کاری را خوب انجام ندهد یا در تفکر او اشتباهی وجود داشته باشد،

به صراحت به او بگویید. اگر یک نظر مجادله‌انگیز ابراز کند، دچار دردسر می‌شوید. اگرچه ممکن است در مجادله برنده شوید ولی بدانید که چیز باارزش تری را از دست می‌دهید و آن احترامی است که به‌عنوان یک سرپرست به آن احتیاج دارید.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال سیزدهم-شماره ۱۲۰

## مدیریت و رهبری تحول

فربیا مویدنیا چکیده: تغییر اجتناب‌ناپذیر است و باید به منظور ایجاد تحولات سازنده و مؤثر در سازمانها، طراحی و مدیریت شود. جهان امروز نیاز فزاینده به آن نوع از رهبری دارد که به ایجاد سازمانهایی که به سمت فعال کردن پتانسیل‌های خود می‌پردازند بها دهد و در عین حال به حل بحرانها و شرایط اضطراری محیط کار بیندیشد. در چنین شرایطی سازمانها باید بدانند که برای رسیدن به اقتدار آتی ناچارند اهداف «شدن» را به اهداف «ماندن» ترجیح دهند. به بیان دیگر در عصر حاضر، تحول، بازسازی و نوسازی یکی از ابعاد مهم سلامت سازمانی بوده و بنابراین، مدیریت تغییر در سازمانها یکی از مشکل‌ترین وظایف مدیران پیشرو است. در همین راستا مقاله حاضر بر آن است که ضمن بیان اهمیت و ضرورت مدیریت تحول در روزگار کنونی به بیان مختصر عوامل تسهیل‌کننده تغییر و بهسازی در سازمانها و راهکارهای غلبه بر مقاومتها و موانع موجود بر سر راه ایجاد تحولات و نوآوریهای سازمانی پردازد. مقدمه‌در عصر حاضر سازمانها به صورت فزاینده‌ای با محیطهای پویا و در حال تغییر مواجهند و بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمانهایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونیها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند (۱) چرا که به گفته تافلر «تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یابیم» (تافلر، ۱۳۷۳، ۵۰۰). با وجود این مشاهدات و مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمانها نه تنها نوآور و خلاق نیستند بلکه حتی در هماهنگی با تحولات و پیشرفته‌ها و تغییرات عصر حاضر نیز ناتوان مانده و اغلب با شیوه‌های ناکارآمد سنتی اداره می‌شوند. به عنوان نمونه «اندرو پتیگرو» پژوهشگر انگلیسی که در زمینه تصمیم‌گیریهای استراتژیک مطالعه کرده است، از خصوصیات ایستای سازمانها حیرت زده شده است و به این نتیجه رسیده است که به رغم تغییر پیوسته شرایط دنیا، اغلب سازمانها و شرکتها در ۱۰ سال گذشته زندگی می‌کنند و حدوداً ۱۰ سال از شرایط دنیا عقب هستند (پیترز و واترمن، ۱۳۷۲، ۲۷). مفاهیم تغییر و نوآوری در تعریف پدیده تغییر گفته شده است، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوریها منعکس‌کننده یک تغییرند اما تمام تغییرها نوآوری نیستند (آقای فیشانی، ۱۳۷۷، ۲۶). «مورت» که اولین تحقیقات گسترده در مورد فرایند تغییر را انجام داده است واژه تطبیق را به نوآوری ترجیح می‌دهد و از این رو نوآوری را قابلیت سازمان در جوابگویی به نقشش در جامعه تعریف می‌کند (شیرازی، ۱۳۷۳، ۲۹۲). مطابق با تعریف «هنسن» نیز تغییر در سازمان فرایند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط‌مشی‌ها، منظورها یا برون‌دادهای پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می‌دهد (هنسن، ۱۳۷۰، ص ۳۳۰). با این حال، با توجه به نزدیکی و مشابهت مفاهیم نوآوری و تغییر در بسیاری از منابع و متون علمی، این دو واژه اغلب مترادف در نظر گرفته شده‌اند. دیدگاه صاحب‌نظرانه طور کلی سازمانهای نوآور سازمانهایی هستند که نسبت به تغییر نیازهای مشتریان، تغییر مهارتهای رقبا، تغییر روحیه افراد جامعه، تغییر شرایط تجارت بین الملل و مقررات دولتی واکنش نشان داده، در شکل و نحوه تولیدات خود تجدیدنظر کرده و خود را متحول می‌سازند. در همین رابطه «پیتز دراکر» نوآوری را یکی از اهداف هشتگانه در سازمان می‌داند (سرمد، ۱۳۸۰، ۵۱)،

«فایول» تغییر و نوآوری را یکی از اصول ۱۴ گانه مدیریت معرفی می کند و «الوین تافلر» معتقد است محور موج سوم را خلاقیت و نوآوری تشکیل می دهد (آقای فیشانی، ۱۳۷۷، ص پیشگفتار). «گاروین» نیز با دیدگاهی کاربردی سازمان همواره یادگیرنده را سازمانی معرفی می کند که در خلق، اکتساب و انتقال دانش و تعدیل و جایگزینی رفتارش با دانش و بینش جدید مهارت دارد (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸، صص ۱۱۷-۱۱۶). در همین راستا می توان چنین نتیجه گیری کرد که سازمانهای خلاق و نوآور سازمانهایی همواره یادگیرنده هستند و یادگیری مهمترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام شدن با تغییرات محیطی است (نژاد ایرانی به نقل از کونر، ۱۹۹۲، ۹۰). از سوی دیگر، امروزه برای توجیه اجتناب ناپذیر بودن پدیده تغییر در سازمانها و ضرورت چاره اندیشی در جهت تطبیق سازنده و صحیح با تغییرات از دیدگاه «آبهای ناآرام» استفاده می شود. این دیدگاه سازمان را قابل تشبیه به قایقی می داند که باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب آن همواره طوفانی است. در این حالت آنچه وضع را بدتر می کند این است که کسانی بر این قایق سوارند که پیش از این با هم همکاری نداشته اند و هیچ کدام پیش از این از این رودخانه عبور نکرده است. در مسیر رودخانه پیچ و خمها و سنگهای درشتی قرار دارد که قایق به طور غیرمنتظره با آنها برخورد می کند، مقصد قایق نیز به درستی مشخص نیست. هر چند وقت یکبار هم تعدادی افراد جدید بر این قایق سوار می شوند و عده ای هم قایق را ترک می کنند (رایینز، ۱۳۷۶، ۴۰۳). «لاکت» نیز درباره ضرورت نوآوری و همگامی و هماهنگی با تحولات جدید می گوید «موج دریا تجربه ترسناکی است، اگر در مقابل آن ایستادگی کنید شما را به گوشه ای پرتاب می کند، مع ذلک اگر بر آن سوار شوید می تواند در زمان کوتاهی شما را به جای دوری ببرد. به طور قطع بسیار ساده تر است که منتظر امواج تغییر باشید و بر آنها سوار شوید تا اینکه اصرار ورزید که بی حرکت بمانید و به سویی رانده شوید. مدیریت ساکن و بی تحرک نمی تواند مدت زیادی به طول انجامد (۲)، موج یا آن را غرق می کند و یا کشتی این مدیریت در گل فرو رفته باقی می ماند (لاکت، ۱۳۷۴، ص ۲۳۶)». و بالاخره دیدگاههای بسیاری از نظریه پردازان دیگر مانند تافلر، شون (۱۹۷۱) و برگ کویست (۱۹۹۳) نیز حاکی از آن است که سازمانهای امروزی نمی توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند بلکه تنها می توانند تردیدها، نوسانات و بی ثباتی ها را به فرصتهایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند (سنجری، ۱۳۷۹، ۴۲). سطوح ایجاد تغییر در انسانها به طور کلی تغییرات در رفتار انسان در چهار سطح زیر طبقه بندی می شوند: ۱- تغییرات در معرفت، ۲- تغییرات در نگرش یا گرایش، ۳- تغییرات در رفتار و ۴- تغییرات در رفتار گروهی. رابطه زمانی و دشواری هر یک از این چهار مورد در شکل شماره یک نشان داده شده است: آسانترین نوع تغییر، ایجاد تغییر در دانش و معرفت است. تغییر در نگرش بعد از آن قرار می گیرد. نگرش از اینکه جهات عاطفی مثبت یا منفی پیدا می کند، ساختی متفاوت با ساخت دانش و معرفت دارد. تغییر در رفتار فردی به طور قابل ملاحظه ای دشوارتر و زمان گیرتر از دو تغییر پیشین است، لکن ایجاد تغییر در عملکرد گروهی یا سازمانی از آنجایی که به تغییر در عادات، آداب و سنتها مربوط است، دشوارترین و زمانگیرترین تغییرات است. با وجود این، هر چند در سازمانها از بین سطوح تغییر، سطوح آخر یعنی تغییرات در رفتار فردی و گروهی اهمیت بیشتری دارند اما لازمه تغییرات اساسی در رفتار فردی و گروهی ایجاد تغییرات در دانشها و به ویژه نگرشهای افراد است. از سوی دیگر، در نوشته ها و تحقیقات مدیریت برای ایجاد تحول و نوآوری و نهادی کردن آن در سازمانها نیز به سه دیدگاه اشاره شده است. اول دیدگاهی که نوآوری را بیشتر یک امر روان شناختی و مربوط به میزان هوش و استعدادهای فردی تلقی کرده و بنابراین، در سازمان استفاده از امکانات آموزشی و سیستم پاداش و تقویت کننده های مثبت را برای پرورش استعدادها و خلاقیتهای افراد باهوش و با استعداد توصیه می کند. دوم دیدگاه اجتماعی که خلاقیت و نوآوری سازمانی را بیشتر امری جامعه شناختی و مربوط به فراهم آمدن محیط و زمینه مناسب برای بروز استعدادها می داند. این نگرش غنی سازی امکانات و زمینه های لازم در سازمان را برای ایجاد و استمرار خلاقیتها و نوآوریها توصیه می کند و اما دیدگاه سوم دیدگاه سیستمی است که ایجاد نوآوریها و استمرار و فراگیری آنها در سازمان را یک امر سازمانی یعنی فراتر از عوامل فردی و فراهم



آوردن صرف امکانات و زمینه‌های لازم تلقی می‌کند به این معنی که فراهم آمدن مجموعه و سیستمی از عوامل در سطح فردی و گروهی همراه با ساختارها، کارکردها و نقشهای مرتبط با آنها و نیز ارزشها و باورهای خاص سازمانی را لازم می‌داند تا به وسیله آنها بتوان خلاقیتها نوآوریها و تحولات پویا و سازنده را در سازمان به صورت مستمر و فراگیر در آورده و آنها را به عنوان پیش فرضی اساسی برای بقا و رشد سازمانی نهادینه کرد (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸، ۱۱). عوامل تسهیل کننده فرایند نوآوری اینک نتیجه نوآوری و تغییر موفقیت آمیز، تکامل است اما علی رغم اهمیت آن در فرایند رشد و توسعه تمدن بشری، تغییر در فعالیتهای انسانی به سادگی صورت نمی‌گیرد. از آنجایی که شناسایی عوامل تسهیل کننده تحولات سازمانی و همچنین موانع و عوامل مقاومت کننده در برابر آن، می‌تواند در هدایت و مدیریت صحیح و اصولی فرایند نوآوریها و تحولات سازمانی توسط مدیریت سازمان موثر باشد، در این بخش به عوامل تسهیل و تقویت کننده نوآوریها و تغییرات سازمانی، از دیدگاههای صاحب نظران مختلف پرداخته می‌شود. یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده و تقویت توان نوآوری و خلاقیت در سازمانها ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است به طوری که از دیدگاه صاحب نظران مختلف، ساختار سازمانی مناسب پیش فرضی برای موفقیت نوآوری و تغییر در سازمان است (نژاد ایرانی، ۱۳۷۶، ۷). در همین راستا «تامپسون» معتقد است سازمان سلسله مراتبی بوروکراسی ها در مدل وبر، نوآوری یا تغییر را کند می‌کند. فرضیه او به این گونه بیان می‌شود که هر چه سازمان کمتر بوروکراتیزه باشد و بیشتر با درگیری مواجه باشد نوآوری (تغییر) در آن بیشتر است. براساس این فرضیه وی پیشنهاد می‌کند که اگر سازمانهای سلسله مراتبی تمایل به تغییر و نوآوری داشته باشند بایستی از انعطاف ناپذیری خود بکاهند (شیرازی، ۲۹۷، ۱۳۷۳). تافلر نیز درباره بوروکراسی‌های اداری می‌نویسد «امروزه تغییرات بسیار سریع به تصمیمهایی همانقدر سریع نیاز دارد اما منازعات قدرت، نظامهای اداری را به طریق رسواکننده‌ای کند می‌سازد. رقابت به نوآوری مداوم نیاز دارد درحالی که قدرت اداری خلاقیت را نابود می‌سازد (تافلر، ۱۳۷۰، ۳۰۶)». در همین رابطه «دفت» نیز یکی از سه ویژگی مهم ساختار سازمانهای موفق را عدم تمرکز ساختاری به منظور تشویق افراد به خلاقیت می‌داند (دفت، ۱۳۷۴، ۹۶۱) همچنین معتقد است کارکنانی که از تخصصهای ویژه برخوردارند و حرفه‌ای هستند، نباید درگیر و دار دیوانسالاری گرفتار و محدود گردند (دفت، ۱۳۷۸، ۱۹۴). اهمیت عامل ساختار سازمانی تا به آن اندازه است که گفته شده در رشته بهبود سازمانی نیز بیشتر سازمانهایی مورد توجه قرار می‌گیرند که ساختار آنها ارگانیک (پویا و انسانی) است و به اعضای سازمان اجازه مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری و نیز استقلال عمل داده می‌شود به طوری که آنها می‌توانند ابتکار عمل به خرج داده و نظرها و عقاید و راه‌حلهای جدیدی را ارائه کنند (دفت، ۱۳۷۱، ص ۵۳۲). در مقابل ساختارهای مکانیکی نمی‌توانند در برابر تغییرات و تحولات، سلیقه‌ها و نیازهای مختلف محیطی از خود انعطاف نشان دهند و خلاقیت و نوآوری در این نوع ساختارها از جایگاه مناسبی برخوردار نیست و این نوع ساختارها در بلند مدت کارایی و اثربخشی خود را از دست می‌دهند (محمدزاده، ۱۳۷۴، ۷۴). شومیکر و راجرز (۱۹۷۱)، معتقدند که شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت آمیز عبارتند از اینکه آنها: (۱) به نفع به کارگیرنده باشند؛ (۲) موارد استفاده دائمی و یا قابل توجهی داشته باشند؛ (۳) پیچیدگی زیادی نداشته باشند؛ (۴) با نظام ارزشی استفاده کننده‌های خود مطابقت داشته باشند؛ (۵) توجیه پذیر باشند؛ (۶) نتایج ملموس فراهم آورند. سی کی بارت (۱۹۹۴) نیز برقراری مقررات رسمی برای پاداشها به گونه‌ای که روند نوآوریها را تقویت کند، برگزاری دوره‌های آموزش رسمی به منظور تسهیل و اشاعه نوآوریها، استفاده مؤثر از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و به کارگیری و تقویت اهرمهای مدیریت را در ارتقای تغییرات و نوآوریهای سازمانی موثر می‌داند (آقایی فیشانی، همان، ص ۲۹۰). اما بطور کلی، با توجه به آنچه درباره موانع نوآوری و تغییر در سازمانها گفته شده است، به نظر می‌رسد برای اینکه نوآوری و تغییر را تشویق موانع آن را کاهش و فرایند تغییر را سهولت بخشیم بایستی ساختار سازمانی را انعطاف پذیر، جو سازمانی را آزاد، نیاز اعضا را ارضا و رهبری را دموکراتیک کنیم همچنین بایستی مشوقهای مادی و معنوی، جلب مشارکت و همکاری اعضا در تصمیم‌گیریها، انسجام گروهی

و آزادی بیان را مورد توجه قرار دهیم (شیرازی، همان، ص ۳۰۵). «ریچارد ال دفت» نیز در همین راستا موانع تغییر را به دو دسته سازمانی و شخصی تقسیم و برای رفع آنها هم راه حل‌هایی ارائه کرده است که در جدول شماره یک نشان داده شده اند (دفت، ۱۳۷۴، ۵۲۵). مدیریت مقاومت در برابر تغییر مدیریت مقاومت در برابر تغییر همانند مدیریت تعارض سازمانی است. در این حالت مدیران به جای اینکه در صدد حذف و یا غلبه بر مقاومت برآیند، باید آن را به عنوان وسیله‌ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. اگر مقاومت در برابر تغییر، مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان، ارزیابی مجدد تصمیمات مربوط به تغییر و جست‌جو برای پیدا کردن راه‌های جدید رسیدن به هدف سازد، آنگاه سازنده خواهد بود. درباره اهمیت نقش مدیران در هدایت فراگرد تغییرات، سافیکیز (فیلسوف نامدار ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح) گفته است «تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی‌توان از آن گریخت اما باید این عامل تحول بخش را به دست جراحان کارگشته و توانمند و آگاه سپرد تا با استفاده از آن در فرصتهای مناسب به درمانگری سودمند پردازند» (سادلر، ۱۳۸۰، ص ب مقدمه). اما به عقیده «دیوید نادر» مشکلات عمده مدیریت تغییر را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد که عبارتند از: مقاومت، قدرت، کنترل و تجدیدنظر در وظایف. این چهار عامل به گونه‌ای با یکدیگر مرتبط هستند که تغییر ایجاد شده در هر کدام از آنها بر سایر عوامل تاثیر می‌گذارد که به شرح مختصر هر یک از این عوامل پرداخته می‌شود (مورهد/گریفین، ۱۳۸۰، ص ۵۵۶): مقاومت: مقاومت کارکنان یکی از عوامل اصلی در برابر اقدام به تغییر در سازمان می‌باشد و یکی از عوامل اصلی در تقویت این مقاومت نیز، فرهنگ سازمانی است که معمولاً نتیجه سالها انجام کار به شیوه معینی می‌باشد. قدرت: در فرایند تغییر، مرحله انتقال که در طی آن ساختار قدیمی از بین می‌رود و ساختار جدیدی جایگزین می‌شود، مملو از عدم اطمینان است، طبیعی است که در این شرایط کارکنان نسبت به جایگاه خود در نظام جدید حساس باشند و با استفاده از قدرت یا شرکت در فعالیتهای سیاسی وضعیت آینده خود را تحت تاثیر قرار دهند. بدیهی است اینگونه رفتارهای کارکنان ممکن است برای موقعیت فعلی آنها و یا برای تغییری که توسط مدیریت طرح ریزی شده است مناسب باشد یا نباشد. کنترل: ممکن است هنگامی که سیستم قدیمی در حال تعطیل شدن و سیستم جدید در حال شکل‌گیری است، تغییر و عدم اطمینان‌های همراه آن وسایل موجود پرورش اطلاعات و حفظ کنترل مانند سیستم ارتباطات سیستم ارزیابی عملکرد، ساختارهای پاداش و سایر فرایندهای سازمانی را از اهمیت و تناسب و اثربخشی بیندازد. تجدیدنظر در وظایف: بدیهی است که در فرایند ایجاد تغییرات سازمانی، به علت وجود تعامل بین تمامی اجزای سیستم، مشاغل نیز تحت تاثیر قرار می‌گیرند. بنابراین، بایستی شغل‌های جدیدی متناسب با تغییر ایجاد شده و علاوه بر آن وظیفه کارکنان و چگونگی ارتباط آنها با شغل‌های جدید تعیین شود. بدیهی است که اگر در فراگرد تغییر و بهسازی سازمان، به مسئله تغییر و تعریف مجدد وظایف شغلی توجه نشود تغییرات، اثر مورد نظر و مطلوب را سراسر سازمان نخواهد داشت. نتیجه گیر یا امروزه تغییرات و تحولات در تمام ابعاد زندگی بشر به شکل فزاینده‌ای رو به گسترش بوده و بنابراین سازمانها نیز به منظور بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و همگامی با تغییرات و تحولات ایجاد شده در عرصه‌های مختلف زندگی هستند. با این حال بدیهی است که به منظور ایجاد تغییرات سازنده و موثر در سازمانها بایستی برنامه‌ریزی، طراحی و مدیریت شود. از مدیریت تغییر به عنوان مدیریت انتقال نیز یاد شده است و آن عبارت است از فرایند اصولی برنامه‌ریزی، سازماندهی و اعمال تغییر از مرحله به هم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملاً آماده به کار در آینده. هنگامی که تغییر آغاز می‌شود، سازمان نه در حالت گذشته قرار دارد و نه در حالت آینده، در حالی که کار نیز باید ادامه داشته باشد. مدیریت انتقال این اطمینان را فراهم می‌آورد که در هنگام انتقال نیز، کار ادامه یابد بنابراین، مقدمات امر باید پیش از ایجاد تغییر آغاز شود. اعضای تیم مدیریت سازمان باید نقش مدیران انتقال را ایفا کرده و فعالیتهای سازمان را با عامل تغییر هماهنگ کنند. می‌توان به منظور حصول اطمینان از تداوم کار و اعمال کنترل طی مرحله انتقال، نسبت به ایجاد یک ساختار مدیریت موقت یا شغل موقت اقدام کرد. رسانیدن خبر ایجاد تغییر به همه کسانی که به نوعی در این مسئله ذینفع هستند مانند کارکنان، مشتریان و پشتیبانی کنندگان نقش

عمده ای را در مدیریت انتقال ایفا می کند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۰، صص ۵۳۱ و ۵۳۰). در همین راستا برخی از پیشنهادات و راهکارهایی که می توانند در مدیریت تغییر سازمانی به عنوان رهنمودهای کلی مورد استفاده مدیران قرار بگیرند، عبارتند از (مورهد/گریفین، ۱۳۸۰، صص ۵۵۹-۵۵۷): ۱) دیدگاه کل نگر داشته باشید: مدیران بایستی با دیدگاهی کل نگر به سازمان و پروژه بهسازی سازمان بنگرند. به دلیل وابسته بودن سیستم‌های فرعی سازمان به یکدیگر، وجود دیدگاه محدود، اقدامات مربوط به ایجاد تغییر را به خطر می اندازد. دیدگاه کل نگر، دربرگیرنده فرهنگ و پیوستگی حاکم، همچنین سیستم های اشخاص، وظائف، ساختار و اطلاعات است. ۲) از حمایت مدیریت عالی سازمان مطمئن شوید: شرط اصلی موفقیت اقدامات بهسازی سازمان حمایت مدیریت عالی از آن است. حمایت مدیریت عالی همانند پیوستگی حاکم در سازمان عامل قدرتمند سیستم اجتماعی است و این حمایت برای برخورد با مشکلات مرتبط با کنترل و قدرت ضروری است. ۳) مشارکت را ترغیب کنید: با مشارکت وسیع کارکنان در برنامه ریزی بهسازی سازمان می توان بر مشکلات ناشی از مقاومت، کنترل و قدرت، پیروز شد. به عنوان نمونه اعطای حق رای به کارکنان هنگام تهیه طرحهای تحقیق باعث می شود که آنها احساس کنند از قدرت و کنترل لازم برای حاکمیت بر سرنوشت خود برخوردارند و وجود این احساس ممکن است حمایت آنها را طی دوره اعمال تغییر به دنبال داشته باشد. ۴) ارتباطات آشکارا را تشویق کنید: ارتباطات آشکار یکی از عوامل مهم در مدیریت مقاومت در برابر تغییر و غلبه بر مشکلات و اطلاعات کنترلی طی دوره انتقال است. کارکنان نوعاً عدم اطمینانها و ابهامات ایجاد شده طی دوره انتقال را تشخیص داده، در جست جوی اطلاعات مربوط به تغییر و جایگاه خود در سیستم جدید هستند. ممکن است در صورت نبود اطلاعات، شکاف ایجاد شده، توسط اطلاعات نامناسب و نادرست پر شده، فرایند تغییر را به خطر بیندازد. شایعات از طریق شبکه‌های غیررسمی سریعتر از اطلاعات درست، از طریق مجاری رسمی منتشر می شوند. مدیریت باید به خصوص در دوره تغییر نسبت به اثرات عدم اطمینان بر کارکنان حساسیت داشته و بداند که هر خبری حتی خبرهای بد، بهتر از بی خبری است. ۵) به کسانی که اشتراک مساعی کرده‌اند پاداش بدهید: کارکنانی که مشتاقانه خواهان کمک برای ایجاد تغییر و حذف راههای قدیمی و راحت کار باشند، بایستی از مزایای بهتری برخوردار گردند. به عنوان نمونه کارکنانی که به سرعت به استقبال ماموریت‌های کاری جدید می روند، در دوره انتقال سختتر کار و یا به دیگران کمک می کنند که خود را با شرایط جدید تطبیق دهند، سزاوار دریافت افتخاراتی ویژه، مانند اعطای مقام و ارتقا، توجه خاص به ارزیابی عملکرد و ... هستند. منابع- ۱- آقای فیشانی، تیمور (۱۳۷۷)، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، چاپ اول، تهران، نشر ترمه- ۲- پارکینسون /رستوم جی (۱۳۷۶)، مهارت‌های مدیریت، چاپ اول، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، ناشر انتشارات آزاده- ۳- پیترز، توماس جی و واترمن، رابرت اچ. (۱۳۷۲)، به سوی بهترین ها، ترجمه و تلخیص مهدی قراچه داغی، چاپ اول، ناشر مترجم- ۴- تافلر، الوین (۱۳۷۰)، جایجایی در قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، ناشر مترجم- ۵- تافلر، الوین (۱۳۷۳)، شوک آینده، ترجمه حشمت الله کامرانی، تهران، چاپخانه گلشن- ۶- تافلر، الوین (۱۳۷۱)، موج سوم، ترجمه شهیندخت خوارزمی، چاپ هفتم، تهران، ناشر مترجم- ۷- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۴)، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، تهران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی- ۸- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۸)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی- ۹- سادلر، فیلیپ (۱۳۸۰)، مدیریت تغییر، ترجمه غلامرضا اسماعیلی، تهران- ۱۰- سرمد، غلامعلی (۱۳۸۰)، روابط انسانی در سازمانهای آموزشی، چاپ دوم- ۱۱- سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸)، نهادی کردن نوآوری در سازمان، چاپ اول، تهران، خدمات فرهنگی رسا- ۱۲- سنجرى، احمدرضا (۱۳۷۹)، آموزش عاملان تغییر: دو مدل ترکیبی از تئوری و عمل، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۴-۱۳ شیرازی، علی (۱۳۷۳)، مدیریت آموزشی، مشهد، انتشارات جهاد دانشگاهی- ۱۴- قائمی، علی (۱۳۸۰)، روزآمد کردن تربیت، ماهنامه پیوند، بهمن ۱۳۸۰-۱۵ کورمن، ابراهام. ک (۱۳۷۰)، روانشناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، تهران، انتشارات رشد- ۱۶- لاکت، جان (۱۳۷۴)، مدیریت اثربخش، ترجمه سید امین الله علوی، مرکز

آموزش مدیریت دولتی-۱۷ محمدزاده، عباس (۱۳۷۴)، مدیریت توسعه، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت-۱۸  
 مورهد/گریفین (۱۳۸۰)، رفتار سازمانی، سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ ششم، تهران، انتشارات مروارید-۱۹  
 نژادایرانی، فرهاد (۱۳۸۱)، مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمانها، ارومیه، پیک سبحان-۲۰ هرسی، پال و بلانچارد، کنت  
 (۱۳۶۵)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران-۲۱ هنسن، مارک (۱۳۷۰)، مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی،  
 ترجمه محمدعلی نائلی، اهواز، دانشگاه شهید چمران ۲۲ - Floyd Shoemaker & Everett M. Rogers, ۱۹۷۱  
 Communication Of Innovations Cultural Approach، پی نوشتها ۱- نوآوری و لزوم تطبیق یافتن با شرایط  
 زمان و ضرورت‌های روز از مسائلی است که در فقه اسلامی ما نیز ریشه دار است. بویژه اینکه در احادیث دینی ما آمده است کسی  
 که دو روزش مانند هم باشد مغبون می باشد (قائمی، ۱۳۸۰، ۲۶). ۲- کریستوفر رایت در همین زمینه گفته است «سازمانها از تغییر  
 نمی توانند بگریزند همانگونه که ذرات آب در اقیانوس از موج نمی توانند بگریزند. (سادلر، ۱۳۸۰، ص ۳ مقدمه) \*منبع: ماهنامه  
 تدبیر-سال هفدهم-شماره ۱۶۷

### رهبر سده بیست و یک؛ هنرمند اجتماعی، نوآور فرهنگی

رحمان نور علیزاده چکیده: ما هم اکنون در عصری قرار داریم که مهمترین ویژگی آن عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است. موفقیت سازمانی با این شرایط، مستلزم تغییر در فعالیت های سازمانی و بویژه رهبری و اداره سازمانهای هزاره سوم است. در بستر تئوری آشوب، پویایی های غیرخطی، مکانیک کوانتوم و دیگر فرایندهای پیچیده رهبران عصر حاضر، نیازمند سه نقش خلاق رهبری یعنی هنرمند اجتماعی، نوآوری فرهنگی و بینش معنوی هستند که مستلزم الگوهای: تفکر جدید، سعه صدر و ۱۱ حوزه در برگیرنده ارزشها، دیدگاهها و شایستگی های رهبری برای هدایت سازمانها و شکوفایی استعدادهای بالقوه کارکنان است. مقدمه اکنون که چندین سال از ورود به سده ۲۱ را پشت سر می گذاریم، تحولات جهانی، تکثر فزاینده تکنولوژی، جهانی سازی، رقابت فزاینده بر سر منابع و بازار، رسوایی های تجاری، تنوع در بازار نیروی کار، فاصله فراوان و گسترده بین مناطق توسعه یافته و در حال توسعه، ذهن ما را با این پرسش روبه رو می سازد که جامعه جهانی و تجاری جدید، با جامعه قبلی چه تفاوتی دارد؟ جهان جدید جهانی پیچیده، پویا، شتابان با رشد فزاینده دانش است. بازارها، محصولات و سازمانها همگی جهانی متعدد و چند فرهنگی شده اند. جهان آشوب، عدم اطمینان، غیر خطی جایگزین جهان ثابت مطمئن و خطی شده است. ما هم اکنون وابستگی فزاینده بین افراد، سازمانها، جوامع و ملتها را تجربه می کنیم. موفقیت با این شرایط و موقعیت، مستلزم تغییر در فعالیتها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و رهبری سازمانها است. ۱. تغییر الگوی رهبری ۱-۱. پویایی سیال و ارگانیک سازمانها نیز مانند سیستم های پویا و ارگانیک باید بیاموزند که ساختار، فرایندها و روابط شان را در پاسخ به محیط پویای بیرونی به گونه سریع و یکنواخت دوباره سازماندهی کنند. ۱-۲. پیچیدگی و آشوبیادگیری و مدیریت پیچیدگی و آشوب وجه تمایز رهبران جدید و رهبران پیشین است. رهبران معاصر باید به کمک تئوری آشوب و پیچیدگی، بینش و بصیرت نسبت به ماهیت و هدفهای سازمانها را به عنوان سیستم های انطباقی پیچیده بدست آورند. ۱-۳. کلیت، پیوستگی و انسجام تئوری کوانتوم در مورد رفتار غیر قابل پیش بینی و تصادفی ذرات اتمی منجر به پیشرفتهای تکنولوژیکی، نظیر: کامپیوتر، اینترنت و جراحی لیزری شده است. پژوهشهای اخیر در روان شناسی، زیست شناسی و نورو سایکولوژی بیانگر آن است که انسان ها موجودات کوانتومی اند. کاربرد تئوری کوانتوم و کل نگری در رهبری، این است که بهره برداری کامل از پتانسیل های افراد نیازمند قدرشناسی در گیر کردن و ترکیب جسم و ذهن و روح از راه ارتباط بین جنبه های تحلیلی و هنری کارکنان برای افزایش خلاقیت شان است. ۱-۴. انطباق پذیری، انعطاف و چابکی ماهیت پویای پیچیده، غیر قابل اطمینان، شبکه ای، مبتنی بر اقتصاد دانش محور و نیاز به

شناخت سریع مسائل و مشکلات و حرکت به سمت فرصت‌های جدید در یک محیط پویا و پیچیده نیازمند سبک رهبری انعطاف پذیر و انطباقی است. همچنین نیازمند به چابکی فردی و سازمانی و مشارکت بیش از پیش احساس می‌شود. ۱-۵. بینش و بصیرت و آینده‌نگری خلاقیت، بصیرت، بینش و توانایی ارتباط برقرار کردن بین ایده‌ها، برای ایجاد ارتباط بین بخشهای اقتصادی؛ دیجیتالی و اجتماعی و برای حل مسائل زیست محیطی و دیگر مسائل جهانی ضروری است. سازمانها و صنایعی که دارای این قابلیت‌ها هستند، توانایی شناسایی و کشف این مسائل و مشکلات را دارند. بنابراین، هدایت و رهبری سازمانهای معاصر، نیازمند تغییر الگوی رهبری و حرکت از الگوی قدیمی به سمت الگوی پویای جدید و منطبق با ویژگی‌های عصر حاضرند. ۲. نقش‌های جدید رهبریسازمانهای موفق و شکوفا در سده حاضر سازمانهایی هستند که توانایی انطباق، با ویژگیهای عصر حاضر را داشته باشند. مهمترین منابع مزیت رقابتی برای سازمانها در عصر حاضر، عبارتند از: مسئولیت پذیری اجتماعی و اخلاقی، مشارکت، روابط، خلاقیت و نوآوری، انعطاف پذیری و انطباق، تفکر سیستمی و مدیریت پیچیدگی و آشوب است رهبران برای هدایت اثر بخش سازمانهایشان در یادگیری و به کارگیری این توانایی‌ها نیازمند سه نقش خلاق در الگوی جدید رهبری هستند که عبارتند از: ۱. هنرمندی اجتماعی؛ ۲. بینش و بصیرت معنوی؛ ۳. نوآوری فرهنگی. ۱-۲. هنرمندی اجتماعی هنرمندان اجتماعی به افرادی گفته می‌شود که دارای مهارت مشاوره، رهبری و هدایت پارادایم‌ها، ارزش‌ها و قوانین در حال تغییر و سازماندهی جوامع و سازمانهایشان باشند. هنرمندان اجتماعی در شبکه‌های مشارکتی برای خلق نوآوری اجتماعی فعالیت می‌کنند. آنان سازمان و فرهنگ سازمانی را از پدر سالاری و تسلط و نفوذ به سمت مشارکت و تیم‌های خودگردان می‌برند. ۲-۲. بینش و بصیرت معنوی افراد با بینش و بصیرت معنوی کسانی هستند که جهان پیرامون انسانها و نقشهای آنان را به درستی تفسیر می‌کنند و معنا، هدفمندی الهام و بینش تازه‌ای در مورد انسان فراهم می‌سازند. آنان ابعاد جدید آینده و آگاهی اجتماعی را کشف کرده، پیشگام شیوه‌های تفکر جدید پویا و انعطاف پذیر در مورد مسائل و مشکلات جهانی هستند و جستجو برای تمامیت، وحدت کمال، عشق، صلح، صفا و پیشرفت را تضمین و طراحی می‌کنند. ۲-۳. نوآوری فرهنگی نوآوران فرهنگی افرادی هستند که پیشگام و پشتیبان ایده‌ها، ارزشها، مصنوعات و سبکهای زندگی جدید در جامعه و دنیای کاری هستند و استعدادها و توانایی‌های افراد را برای ایجاد تغییرات کشف می‌کنند و شناسایی و پرورش می‌دهند. آنان حس مشارکت و چالاکی مدنی را در زندگی افرادی که جوامع و سازمان‌هایشان در حال گذر هستند و خودشان را در چالش بین سنت و مدرنیته درگیر کرده‌اند، زنده می‌سازند. بعضی از رهبران استثنایی در گذشته، ممکن است یک یا چند مورد از این قابلیت‌ها را داشته‌اند اما به هر حال رهبران جهان در حال تغییر معاصر، به این قابلیت‌ها و توانایی‌ها، به عنوان بخشی از وظایف شغلی برای موفقیت در عصر حاضر نیاز دارند. این سه نقش خلاق رهبری، تغییر الگو، در ارزش‌ها و اعمال رهبری را در بر می‌گیرد و مستلزم تغییرات شدید در ذهنیت و الگوی تفکر رهبری و سعه صدر به عنوان هسته تواناییهای رهبر و نیز ترکیب ذهن و روح می‌باشند. ذهنیت و الگوی تفکر به قدرت عقلانی و شهودی، الگوهای تفکر اثر بخش، مهارتهای عقلانی، ادراک چشم اندازها و نگرش‌هایی اشاره دارد که یک رهبر را قادر می‌سازد دامنه و ماهیت پیچیدگی‌های عصر حاضر را شناسایی کرده، با آنان مقابله کند سعه صدر اشاره دارد به قدرت عاطفی و احساسی که یک رهبر را قادر می‌سازد آنچه را که آرزو می‌کند و به دنبال دستیابی به آن است و به جهت و درستی آن اعتماد دارد را با وجود موانع و مشکلات به گونه جدی و مستحکم دنبال کند. مفاهیم زیر یازده حیطه‌ای هستند که ذهنیت و الگوی تفکر رهبران در سده ۲۱ را تعریف می‌کنند. هر یک از آنها با مثالهای روشن و واضح تعریف شده‌اند اما جامع نیستند. ۱. خلاقیت و شهود استفاده از توانایی‌های خلاق و شهودی، درک شهودی، تأکید بر خلاقیت و تحول، به کارگیری تنش خلاق برای ایجاد تغییر ایده‌های جدید، شناسایی روشهای جدید برای حل مشکلات و تشخیص نیاز به تغییر. ۲. شور و شوق و الهام احساس سرزندگی، شادابی، شور و هیجان، امید به آینده، داشتن تصویری روشن از آینده، به کارگیری قلب و روح و روان در محیط کار، الهام بخشی، توانمندسازی و شناسایی استعدادها و شکوفایی آنان. ۳. معنا و تفکر و تعمق کشف معنا و

هدفمندی، داشتن هدفهای آرمانی و ایده آل، در گیرشدن تفکر، تعمق و خودشناسی، استفاده از فضاهاى فکری هنری و عقلانی و تعمق و تفکر از راه موسیقی و هنر، رشد همدلی، روحیه شناخت الگو و سرمشق و پیچیدگی ذهنی قوی برای خلق و معنای هدف در دیگران، فراخواندن دیگران به خدمت، ارتباط برقرار کردن بین واقعیت‌های بیرونی و درونی در نظر گرفتن اشتباهها به عنوان فرصتهایی برای یاد گیری. ۴. بینش و بصیرت داشتن بینش و بصیرت روشن از آینده ای که می خواهد به تحقق پیوندد، چشم انداز دراز مدت شناسایی روندها و ظهور الگوهای جدید، نگاه به افقها و کرانها، حفظ بینش و بصیرت مشترک و ارزشهای بنیادی پیرامون و اعتماد به آنان. کمک به افراد و سازمانها در شناسایی و کشف بینش و بصیرت، تسهیل خود سازماندهی، خود تنظیمی و تفکر سیستمی. ۵. شهامت، شجاعت و مسئولیت پذیریریسک پذیری، از عهده مشکلات بر آمدن بنیانگذاری تغییر و نوآوری، قبول مسئولیت کامل برای تصمیمات و اقدامهای فردی. رعایت انصاف و عدالت در برخورد با دیگران، تحول خود، گروه و سازمان. ۶. صداقت و درستی و اعتبار مقاومت و عزم راسخ در برابر آنچه درست است در اوج صداقت، عمل کردن به گفته ها، صداقت و درستی در برخورد با دیگران، احترام متقابل، ثابت قدم و بی ریا گوش سپردن به مسائل و مشکلات دیگران، تفکر اندیشمندانه. ۷. انعطاف پذیری و پذیرفتن انتقاد رشد و پرورش تفکر آزاد، پذیرفتن ایده‌های گوناگون، هوش فرهنگی و توانایی کار با افراد با ایده ها و فرهنگ‌های گوناگون، تسهیل انعطاف در فرایندهای گروهی و ساختار ناظر و مباشر فرایند تغییر. ۸. خود هشیاری شناخت خود، اخلاقیات و ارزشها، رشد تفکر و خود آگاهی، پرورش نشاط و سرزندگی، مسئولیت پذیری اجتماعی در قبال جامعه، اجتماع و محیط، ارتقاء و تسهیل تعمق و ژرف اندیشی در خود و دیگران، خلق فضایی ایمن و آرام به منظور تفکر و تعمق در معنا و هدف. ۹. نظارت، توجه و مراقبه همدلی و درک دیگران از راه توجه به عواطف و احساساتشان، تقویت اعتماد در روابط بین افراد توانمندی سازی، تفویض اختیار، در خدمت دیگران بودن. توجه به سعادت و بهروزی و رفاه افراد، خلق محیطی برای رشد و شکوفایی افراد به همراه اعتماد و ارتباط کاری متقابل و راهنمایی و رهبری و هدایت فعالیت‌های افراد. ۱۰. رشد و پیشرفت تقویت و حفظ رشد و عزت نفس و پیشرفت فردی. تعهد عمیق نسبت به رشد معنوی، حرفه‌ای و فردی افراد در درون سازمان. کشف هدایت و پرورش استعدادهاى بالقوه افراد، خلق و ایجاد جوامع یادگیری انتظار بهترین ها و ایده آل از افراد، فراهم آوردن فرصت‌هایی برای افراد بمنظور جشن گرفتن موفقیت‌ها و تجربه موفقیت و پیشرفت فردی. ۱۱. هماهنگی و توازن برقراری تعادل و توازن بین ابعاد جسمانی، معنوی و عاطفی و احساس افراد در زندگی فردی، حمایت از فعالیت‌های بین گروهی و درون گروهی، حفظ و پرورش صلح و صفا و آرامش در بین افراد، ایجاد ارتباط، همکاری و مشارکت بین افراد و برداشتن مرزها و موانع حمایت از فعالیت‌های صلح جهانی، نگاه سیستمی به مسائل و رشد تفکر سیستمی، جامعیت و کل نگرى به عنوان مبنای عمل رهبرانی که دارای مهارت‌های عاطفی و عقلانی هستند می توانند روح سازمانی را بیدار سازند. آنان کاتالیزور رشد فردی اند و به افراد کمک می کنند تا پتانسیل‌های نامحدود خود را در تحول فردی سازمانی و جهانی شکوفا سازند. همچنین آنان می توانند بسیاری از ذی نفعان را در راه حل پردازی و حل مسائل و مشکلات پیچیده جهانی درگیر سازند. چالشهای جهانی معاصر و تغییرات سازمانی بیانگر آن هستند که آنچه را که در گذشته ما معتقد بودیم نقطه قوت ما است یعنی: مدیریت و مسئولیت پذیری برای حرکت و تغییر به سمت جلو، دیگر کافی به نظر نمی رسد. ما در نقش مدیر بیش از پیش گرفتار و در گیر منافع کوتاه مدت موفقیت‌ها و پیشرفت‌های مادی، کارایی، تقسیم کار و تخصص بوده‌ایم. سازمان‌هایمان را بر مبنای سلسله مراتب و ساختارهای خطی تنظیم کرده‌ایم. با استفاده از الگوها و مدل‌های سازمانی خشک، انعطاف ناپذیر، رسمی، بدون ارتباط متقابل بین اعضا، ساختارها و فرایندهایی را ترسیم کرده‌ایم که خلایقیت، معنا، هدفمندی و ریسک‌پذیری را در تیمها و اعضای سازمانی خفه می کند در ارزیابی عملکرد به واسطه تأکید بیش از اندازه بر اعداد، ارقام، آمار و عملکرد مادی از نیاز به مشارکت روحی، الهام، معنا، تحقق کیفی و رفتارهای جوانمردانه غفلت ورزیده‌ایم در نقش مدیر ارزش‌ها، رفتارمان را، خانواده‌مان را، معنویت مان را، زندگی مان را از یکدیگر جدا کرده‌ایم. ما جسم را از ذهن مان، ذهن مان را از قلب مان

و قلب مان را از روحمان جدا کرده ایم. وهم اکنون از نبود افرادی که توانمندی اجرای وظایف جدید رهبری را داشته باشند، رنج می‌بریم. رهبران سده ۲۱ باید به تمام ابعاد وجودی کارکنان و نیازهای آنان توجه کنند و نه تنها توانایی‌های شناختی شان را بلکه توانایی‌های معنوی، جسمی، اجتماعی و عاطفی آنان را مورد توجه و قدردانی قرار دهد تا روح و روان و قلب شان را، همانند فکرشان، در محیط کار به کار گیرد.

منبع: Karakas, Fahri, (۲۰۰۷), the Twenty-First Century Leaders social Artist, Spiritual Visionary, and Cultural Innovator, Journal of global business and organizational excellence, volume ۲۶, issue ۳, page ۴۴-۵۰. \*<http://system.parsiblog.com/۱۲۰۴۱۹۱.htm>

### همبالی؛ شیوه رهبری سازمانهای ایرانی

نوید نوشین

نظریه‌های نوینی برای رهبری و مدیریت در قالب زبانی جدید در حال شکل‌گیری‌اند. در این زبان جدید از تمثیل و استعاره به عنوان سازوکار اصلی بهره گرفته می‌شود. در آثار جدید مدیریت، استعاره‌هایی مانند: سازمان آفتاب پرست، سازمان غازی و سازمان بوفالویی وجود دارند. تمثیل‌ها و استعاره‌ها فقط برای درک سازمان به کار نمی‌آیند، بلکه در چگونگی مدیریت و رهبری نیز کاربرد دارند. ایران کشوری با فرهنگ غنی است. عناصر بالقوه این فرهنگ، هریک قابلیت آن را دارند که با رویکردهای تاویلی دستمایه نظریه پردازی در حوزه‌های مدیریت قرار گیرند. مهمترین مسئله در هر سازمانی، رسیدن به سبک رهبری متناسب با آن سازمان است. سبک رهبری همبالی، شیوه‌ای از رهبری است که با ترکیب سه افق، یعنی: پیش‌داشته‌های پژوهشگر، کتاب منطق الطیر و چارچوب نظری فراهم آمده است و دربرگیرنده ۲۱ اصل برای رهبری سازمانهای ایرانی است. آنچه در پی می‌آید گزارش سخنرانی دکتر غلامرضا خاکی، استاد دانشگاه و مشاور در حوزه مدیریت درباره فرایند «سبک رهبری همبالی» برپایه استعاره اساطیری هدهد است که در محل سازمان مدیریت صنعتی برای گروهی از مدیران و کارشناسان ایراد شده است. در تلاش برای درک سازمان باید جنبه‌های مختلف آن را بازشناخت. برای این منظور باید راههای دیگری از سازمان را برگزید که بتواند با ابهامها، پیچیدگی‌ها و تناقضهای پدیده سازمان سازگار شده، ما را از دامهای ساده‌انگاری‌ها برهاند. تمثیل‌ها و استعاره‌ها فقط برای درک سازمان به کار نمی‌آیند، بلکه در چگونگی مدیریت و رهبری موثر واقع می‌شوند. مدیران با شناخت نوع سازمان که به کمک استعاره‌ها رخ داده است با درکی واقعی به مدیریت پرداخته، سبکی را پیشه خود می‌سازند که با شرایط و نوع سازمان سازگار و همساز است. من با استفاده از نقش‌هایی که هدهد، پرنده مشهور به پرنده حضرت سلیمان در دعوت، توجیه و هدایت مرغان، به سوی حقیقت (سیمرغ) ایفا می‌کند، سعی می‌کنم فرایند رهبری را در تجربه استعاره‌ای شرح دهم. این تحلیل برپایه ابیاتی است که در کتاب منطق الطیر عطار آمده است. تحلیل من از نقش هدهد، چگونگی فرایند گذار و حرکت از آنچه هست را به آنچه باید نشان می‌دهد. دکتر خاکی در ادامه گفت: نظریه‌پردازان آمریکایی بر خلاف اروپائیان، بر تمایز و تفاوت امر مدیریت و رهبری پای می‌فشارند. باوجود تفاوت دیدگاهها در مورد تعریف رهبری، می‌توان به طور کلی گفت: رهبری، توانایی نفوذ در دیگران و جهت دادن آنها در جهت دستیابی به هدفها است. این استاد دانشگاه در زمینه وضعیت کنونی زبان علم مدیریت اظهار داشت: بیش از سه دهه است که روز به روز نگرش کمیت‌گرایی در علم مدیریت کم‌رنگ‌تر می‌شود. امروزه معمولاً از تکنیک‌های کمی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیشتر در حوزه نظریه آزمایشی، آن هم در قالب نرم افزارهای رایانه‌ای بهره گرفته می‌شود. شاهد این ادعا، آثار بزرگانی چون پیتر دراگر، چارلز هندی، وارن بنیس و هنری میتزبرگ و... است که تقریباً نشانی از رویکردهای کمی برای تبیین مسائل سازمانی در آنها نمی‌توان یافت. زبان نوینی در آثار منتشر شده از سوی صاحب‌نظران مدیریت در دو دهه اخیر در حال

ظهور و شکل‌گیری است. این زبان متأثر از جهان شعر، تاریخ، اسطوره و فلسفه است و زبان بیان مفاهیم سازمانی، روزبه‌روز به سمت زبان نمادین و مجازی پیش می‌رود. وی افزود: توجه به صورت‌بندی مسائل سازمانی در قالب مقوله‌های فلسفی با ظهور مکتب پست‌مدرن و رویکرد هرمنوتیکی در میان نظریه‌پردازان مدیریت شایع شده است. این شیوه در آثار کسانی مانند چارلز هندی که از پیشگامان بهره‌گیری از رویکرد تحلیلی - تاویلی به مدیریت است، انعکاس جدی‌تر پیدا کرده است. او با الهام از چهار خدای اسطوره‌ای یونانی اثر ماندگار خدایان مدیریت را خلق کرده است. وارن بنیس که با الهام از اثر شکسپیر از هفت دوره عمر رهبری سخن می‌گوید. یا پژوهشگرانی، مانند: دیوید روکی و ویلیام توربرت سخن از هفت گذار رهبری به میان آوردند و آثار گوناگونی که همه با عدد هفت مطرح شده‌اند. دکتر خاکی سخنانش را در مورد شیوه رهبری همبالی از چند جهت به این شرح ضروری دانست: ۱. توصیه آخرین مکتب علم مدیریت؛ یعنی نظریه اقتضایی که تاکید بر توجه به عناصر بومی دارد؛ ۲. ظهور زبان استعاره‌گرا و نمادین با غلبه گرایش‌های پست مدرن در علم مدیریت؛ ۳. ناکارآمدی بسیاری از نظریه‌های رهبری در فضای درونی کشور؛ ۴. ایجاد خودباوری معقول در هجوم القائنات خارجی؛ ۵. ایجاد مفاهیم جدید در حوزه نظریه‌پردازی رهبری برای انجام تحقیقات ملی. وی سپس به تشریح ویژگی‌های کتاب منطق الطیر عطار پرداخت و گفت: منطق الطیر به واسطه بهره‌گیری گسترده از آیات، روایات، قصه‌های رمزی یک متن درون‌ماندگار است، به گونه‌ای که خود شیخ عطار نیز ادعای آن را داشته است. منطق الطیر، منظومه‌ای از نمادها و رمزها و مفاهیم قابل تفسیر و تاویل است که امکان به کارگیری رویکردهای هرمنوتیکی برای کشف لایه‌های پنهان معانی در آن فراهم شده است. پرندگان، استعاره‌ای کهن برای رهبری و جستجوگریکی از انواع آثار ادبی برای نشان دادن چند و چون حقیقت‌جویی، بی‌قرارشدن جمعی از مرغان برای پیدا کردن شاه مرغان است... چند و چون حرکت دسته‌جمعی مرغان به رهبری هدهد به سوی سیمرغ، دستمایه نگارش کتابهایی به نظم و نثر، توسط پیشینیان خردمند ما بوده است. در میان کتابهای نوشته و سروده شده درباره سلوک به سوی خداوند، منطق الطیر عطار شهرت بسیار دارد. در واقع می‌توان گفت کتاب منطق الطیر، هدهد و شیوه رهبری او را، زبانزد خاص و عام کرده است. اکنون در ادبیات دنیا، دهها برگردان و بازنویسی و بازآفرینی از کتاب منطق الطیر در قالب شعر، قصه و نمایش... وجود دارد. شاید فارغ از نوع بیان، راز مشهور بودن کتاب عطار این باشد که تنها او توانسته است با کشف ظرفیت دو مفهوم سی مرغ و سیمرغ، دشوارترین نظریه عرفانی جهان را برای تبیین رابطه خدا و انسان؛ یعنی وحدت وجود، به خوبی بیان کند. در منطق الطیر به عنوان متنی تاویل‌بردار، نمادها، نشانه‌ها، اصطلاحات و عبارتهای گوناگونی وجود دارند که هر یک قابلیت رمزگشایی دارند، هر یک از پرندگان، جایگاه آنها و سخنان آنها، حکایت از ویژگی‌های انواعی از انسانها می‌کنند. مراحل هشتگانه تغییرسخنران در ادامه از مراحل هشت‌گانه تغییر سخن گفت و تصریح کرد: پاره‌ای از صاحب‌نظران علم سازمان چون جان پی. کاتر با توجه به تفاوت نقشهای مدیران و رهبران، بر این باورند که تحول را باید رهبری کرد، نه مدیریت را. او حتی به همراهی دان کوهن، سخن از قلب تغییر و داستانهای واقعی در ایجاد تحول را مطرح می‌کند. او معتقد است که باید برای تغییر از هشت مرحله (خوان) گذشت: ۱. ایجاد احساس فوریت برای تحول؛ ۲. تشکیل تیم راهنما؛ ۳. ترسیم دورنما و راهبرد؛ ۴. توان‌افزایی و مانع‌زدایی؛ ۵. کنار زدن موانع اجرایی؛ ۶. کسب چند دستاورد کوچک، اما سریع؛ ۷. پیگیری کار تا رسیدن به هدف نهایی؛ ۸. ماندگارسازی تحول. نقش استعاره در زبان جدید مدیریتدکتر خاکی با اشاره به نقش استعاره در زبان مدیریت خاطر نشان کرد که استعاره‌ها، موضوع‌ها و پدیده‌های پیچیده را به وسیله تاکید کردن بر نکات کلیدی آنها ساده و قابل درک می‌سازند. استعاره‌ها از آنچه ذهن ما به آنها آشنا است برای شناخت آنچه که ذهن کمتر به آن آشنایی دارد، استفاده می‌کنند و در آنجایی که زبان از بیان و تعریف ناتوان می‌ماند، به یاری می‌شتابند. هدهد؛ استعاره‌ای برای رهبری تحولسخنران آنگاه به نقش استعاره‌ای پرنده‌ای به نام هدهد اشاره کرد و اظهار داشت: هدهد در ادبیات عرفانی نمادی برای یک رهبر عرفانی است. در منطق الطیر عطار، هدهد راهنمای مرغان در وصول به سیمرغ است. عطار پس از بحث‌های گوناگون بین هدهد و مرغان، جریان را به



هفت وادی عشق می‌کشاند، و آن را از زبان مرغان بیان می‌دارد. وی افزود: با توجه به اینکه هدهد به عنوان رهبر و پیروان او، جملگی پرنده هستند اصل ابتدا همگامی، آنگاه رهبری باید برای حرکت آنها در قالب پرواز کردن صورتبندی شود، بنابراین رابطه هدهد و پیروانش در قالب یک گروه که شیوه پرواز جملگی آنها یکسان نیست، می‌تواند در قالب بال‌بال زدن توامان و با روشهای متفاوت در یک گروه را تصور کرد؛ وجه مشترک این گروه با هم پرواز کردن و هم هدفی است. عناصر سازنده اصطلاح همبالیوی همچنین عناصر مفهومی اصطلاح همبالی را این گونه بیان کرد: ۱. حرکت و تحول، که حاصل ایفای نقش رهبری است؛ ۲. پرواز، به مفهوم اوج گرفتن از سطح و وضعیت موجود و استراتژی منعطف و غیرخطی (غیر مستقیم) برنامه‌ریزی نشده اما هدف‌گرایی یک پرنده برای حرکت به سوی هدفهای دور در شرایط مبهم، متغیر و پیچیده؛ ۳. ناظر بودن همبالی بر پرواز به عنوان تشبیهی برای تشریح موفقیتها در ادبیات کهن بشری مانند: از شنیدن آن خبر از شادی بال در آوردم یا پرواز کردم؛ ۴. بال، که ابزار حرکت پرندگان است، وقتی روی زمین هستند حالت بالقوه دارند و هدهد که استعاره رهبری است با تشویق، این ابزار را برای حرکت به سمت دوردست، بالفعل می‌سازد. ۵. از پیشوند هم در زبان نوشتاری و گفتاری ترکیبهای گوناگونی ساخته شده است، از جمله هم‌اتاق، هم‌سفر، هم‌آواز... در اصطلاح همبالی، پیشوند هم، ناظر بر مشارکت اعضا (مرغان) و با هم بال زدن به سوی یک هدف خاص است؛ ۶. اصطلاح همبالی ناظر بر اهمیت دادن به دیگر اعضا و آنها را هم‌شان دانستن براساس هم‌هدفی است؛ ۷. و سرانجام اینکه ضرورت وجود گروه برای رفتن به سوی مقاصد بزرگ و ایجاد هم‌افزایی در اصطلاح همبالی نهفته است. اصول رهبری همبالی‌دکتر خاکی مبانی و اصول همبالی را ۲۱ اصل دانست و درباره این اصول گفت: با رویکرد هرمنوتیکی و چارچوب نظری - ترکیبی، دست به تاویل مدیریتی از متن منطق‌الطیر زده و تجارب رهبری هدهد را به عنوان استعاره‌ای نوین مطرح کرده است. پیش‌قدمی مبتنی بر درک نیاز برای ایجاد تحول؛ پاسخ‌دهی به ضرورت وجود رهبر؛ برتری آگاهی رهبر بر پیروان؛ تبیین و تشریح چشم‌انداز؛ آزادی بیان در مرحله برنامه‌ریزی تحول؛ ایجاد خودباوری معقول در پیروان؛ اصلاح رفتار پیروان در راستای هدف و هویت بخشی جمعی به پیروان، پاره‌ای از اصول مهم همبالی محسوب می‌شود. نتیجه‌گیری در پایان بیانات خود، سخنانش را این گونه جمع بندی کرد که: آیا سبک رهبری همبالی را به عنوان یک نظریه جدید در مدیریت می‌توان پذیرفت؟ یا یک نوآوری در تبیین یک نظریه قدیمی است؟ دکتر خاکی پاسخ به این پرسش را وابسته به تعبیری دانست که می‌توان از نظریه جدید یا نوآوری داشت. وی افزود: همبالی، نظریه‌ای قیاسی برای شیوه رهبری سازمان و جامعه است که کارکرد آن، تبیین ارائه راههای رسیدن به حقیقت متعالی است و پیشرفت در آن فقط با معیارهای کلاسیک رشد و سودانگاری صرف سنجیده نمی‌شود. شیوه رهبری جمعی است که بر توجه‌های خود غلبه می‌کند و رهسپار راهی می‌شود که مقصد نهایی آن رسیدن به حیات طیبه‌ای است که در آن انسانها حق انتخاب و چون و چرایی و مشارکت را دارند، و صرف ادعای اتصال به عالم غیب رهبران و مشروعیت مدنی، مردم را از برقراری رابطه عاقلانه و منتقدانه با رهبران باز نمی‌دارد. رهبر با چنین سبکی موظف به توضیح در برابر کسانی است که می‌خواهند رهبری او را بپذیرند و یا پذیرفته‌اند. این شیوه رهبری، هر چند انسانها را به سوی هدفی دور رهبری می‌کند، اما از ساختن لحظه‌های با نشاط نیز برای آنها در میانه راه، غافل نیست. دکتر خاکی افزود: مطرح شدن آموزه‌های منطق‌الطیر کمی دیر انجام شده است و پاره‌ای از آموزه‌های آن به طور پراکنده در گفتار و نوشتار دیگران انعکاس یافته است. به گفته وی اگر این غفلت اتفاق نمی‌افتاد، می‌توانست برای نخستین بار در ادبیات مدیریت جهان، دستگاهی منسجم و یکپارچه از اصول رهبری به نام ایران ثبت شود. این تاخیر در بهره‌گیری از کتاب منطق‌الطیر، ممکن است به دیگرانی حق پیشتازی را بدهد که در پژوهشهای علمی و تجارب عملی خود، به تعدادی از این اصلها رسیده باشند. اما می‌توان مدعی شد در هیچ جا جز دستگاه رهبری هدهد، تمام این اصول در کنار هم جمع نشده است. وی اضافه کرد که شیوه رهبری همبالی را نوعی نوآوری هم می‌توان دانست، زیرا: تبیین شیوه رهبری همبالی حکایت از ظرفیت بالقوه یکی از آثار مکتوب فرهنگ ما در ارائه اصول جامع رهبری دارد که پیشینه آن بیش از

۸۰۰ سال است؛ بنابراین تبیین سبک همبالی می‌تواند پرداختی نو و قابل عرضه به جهانیان از اصولی اثربخش در شیوه یک رهبر استعاره‌ای باشد که چند و چون رفتار خود و پیروانش به دنیای آدمها شبیه‌تر است. یادآور می‌شود دکتر خاکی کتابی در همین زمینه به نام: همبالی؛ شیوه رهبری ایرانی تألیف و منتشر کرده است که ویژگیهای این کتاب در مصاحبه‌ای با نویسنده آن در شماره ۱۹۰ تدبیر (اسفند ۸۶) به چاپ رسیده است. تدبیر

## امام خمینی (ره) - مدیریت و رهبری

علیرضا اژدری خلاصه/ معرفی مقاله: در این مقاله سعی گردیده در خصوص اصول اولیه رهبری و مدیریت ولایتی که از دیدگاه امام خمینی (ره) بعنوان بنیانگذار این سبک مدیریت مورد توجه بوده اشاره گردد و وجه تمایز سبک رهبری امام خمینی (ره) با رهبران سایر انقلابها توضیحاتی داده شود و همچنین در مورد بکارگیری اصول مدیریتی بویژه مدیریت بحران و مدیریت راهبردی توسط امام در فرایند رهبری نیز بطور مختصر اشاره گردیده و در پایان به دیدگاه بعضی از صاحب نظران غرب و شرق پرداخته شده است.

عنوان فارسی مقاله: امام خمینی (ره) - مدیریت و رهبری عنوان لاتین مقاله: Imam Khomeini- management and leadership نام نویسنده: علیرضا اژدری معرفی کوتاه نویسنده: تحصیلات: کارشناسی مدیریت بازرگانی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال سابق اجرائی: کارشناس محلی امور کنسولی در نمایندگی ج.ا.ا در دبیرمدیر داخلی دفتر فروش نمایندگی هواپیمائی ماهان - دبیرپرست شیفت خدمات مسافری هواپیمائی ماهان در فرودگاه بین المللی دبیرمدیر دفتر شرکت بازرگانی ریجید در دبی (نماینده فروش منطقه شرکت آتین) پست الکترونیک: @ajdari54@hotmail.com نشانی: P.O.BOX ۸۵۸۰۹ DUBAI, U.A.E واژگان کلیدی: فارسی: (۱) مدیریت (۲) رهبری

انگلیسی: (۱) leadership (۲) Management عنوان مقاله: امام خمینی (ره) - رهبری و مدیریت مقدمه: یکی از مواردی که انقلاب ایران و به ثمر رسیدن جمهوری اسلامی ایران را از سایر انقلابهای دنیا متمایز ساخته است، نحوه رهبری و مدیریت آن بود. در آن زمان با توجه به امکانات ارتباطات جمعی و سایر وسائل ارتباطاتی و در تبعید بودن رهبر این انقلاب در خارج از کشور، ارتباط بسیار قوی بین امام خمینی (ره) و توده ملت ایران برقرار شده بود و با سبک مدیریت و رهبری خاص امام خمینی (ره) که برخاسته از اسلام ناب محمدی و جهاد در برابر استعمار و ظلم و بی عدالتی بود بدست جوانان و مردم ایران به ثمر نشست و هیچ قدرتی نتوانست این حرکت و انقلاب عظیم را متوقف کند و خون شهدا ضمانت اقتدار و ثبات این انقلاب شد. شما ملت ایران که با خون خود، با جوانهای خود، اسلام را بیمه کردید، دست اجانب را قطع کردید، شما بر همه ملت ما منت دارید، من از همه شما منت می‌کشم، من خادم همه شما هستم. همچنین بعد از پیروزی انقلاب اسلامی با وجود تمام بحرانهای که کشور را فرا گرفته بود با رهبری و مدیریت عالمانه امام خمینی (ره) کشور را با سرفرازی از بحرانها خارج ساخت. رهبری از مباحثی است که در تمام طول تاریخ بشریت بویژه از دوران انقلاب صنعتی و بروز بحرانهای مختلف ذهن متفکران و اندیشمندان را به خود مشغول کرده است و در این زمینه تئوری‌ها و الگوهای متفاوتی از سوی صاحب نظران علم مدیریت از غرب و شرق ارائه گردیده است ولی تاکنون هیچ یک از آنها نتوانسته بحرانهای جهانی را مدیریت کند و راه گشائی برای مشکلات خرد و کلان جوامع باشند. لذا در طول این سالیان سبک رهبری و ویژگیهای مدیریتی امام در تاریخ انقلاب از لحظات آغازین انقلاب و مبارزات تا لحظه پیروزی آن و همچنین در طول دوران جنگ تحمیلی با وجود بحرانهای که یکی پس از دیگری از سوی دشمنان این انقلاب ایجاد میگردد، مورد توجه اندیشمندان و متفکران علم مدیریت قرار گرفته است. ویژگی های رهبری و مدیریتی امام خمینی (ره) و همچنین اخلاق فردی و خصوصیات ایشان در درجات بسیار عالی قرار داشت و از ایشان یک نمونه انسان کامل

ساخته بود که بیان هر کدام از این خصوصیات اخلاقی و مدیریتی ایشان نیاز به بحثی مستقل دارد. در این مقاله سعی شده با توجه خصوصیات رهبری و سبک مدیریتی ایشان، بطور مختصر به شرح بعضی از این ویژگیها پردازیم. اندیشه امام (ره) پیرامون رهبری و مدیریت ولایتی: مدیریت در دیدگاه دینی و اسلامی نوعی ولایت است، در تقسیم بندی کلی دو دیدگاه پیرامون رهبری قابل تصور است: دیدگاه الهی و دیدگاه غیرالهی، اگر کسی به شکل جامع شرایط مدیریت کند ولایت الهی را نمایندگی می کند، طرح تئوری ولایت فقیه دیدگاهی نوین در تفکر سیاسی نظریه ارتباط دین و سیاست بود و انقلاب اسلامی با این تئوری و این دیدگاه نوین نهضت خود را با رهبری و مدیریت امام (ره) آغاز کرد و انقلاب اسلامی را به ثمر رساند. نظریه امام تفکری است کاربردی و توانائی رقابت با سایر اندیشه ها را دارد و می تواند عظیم ترین حرکت ها را رهبری کند و راه گشایی برای بسیاری از بحرانهای مدیریتی باشد. امام در مدیریت ولایتی خویش اصولی را ترسیم کرد که همگی برای حفاظت از گوهر کرامت انسانی پی ریزی شده است. در مطالعه دقیق نحوه رفتار مدیریتی امام به این نتیجه خواهیم رسید که اندیشه و عمل مدیریتی امام منطبق بر نظریات دانشمندان و صاحب نظران علم مدیریت است ولی بر اساس اخلاق و احساس تعهد دقیق و عمیق دینی، و توجه به آیات الهی و کرامت انسانی که این موارد وجه تمایز دیدگاه مدیریتی امام با سایر دیدگاههای مدیریتی می شود. در رهنمودها، پیامها و نوشته های امام درس های وجود دارد که نشانه های اصول رهبری می باشند و بسیار از آنها ویژگیهای یک مدیر در جامعه اسلامی را نیز در بر دارند. در این قسمت بطور مختصر به طرح بعضی از این اصول که در بحث تربیت مدیران باید به آنها بیشتر توجه کرد می پردازیم. ۱- اسلام محوری: تبعیت از تعالیم مقدس اسلام و بکارگیری همه اصول دینی در خط مشها و برنامه ریزی و شیوه های کاربردی مبنای سبک مدیریت امام میباشد. امام خمینی (ره) در تمام فرایندهای رهبری و مدیریتی تعالیم اسلامی را سرلوحه تصمیمات و استراتژی خود قرار می دادند، زیرا ولایت الهی باید بر اساس اصول دین مقدس اسلام باشد و همیشه در سخنانشان به مدیران و مسئولین حکومتی سرلوحه قرار دادن اسلام و تفکر اسلامی را تذکر می دادند. باید همه ما اسلامی پیش برویم با برنامه اسلامی پیش برویم. پیروزی ما مرهون اسلام است. نه مرهون من است نه مرهون شما و نه مرهون هیچ قوه ای، مرهون اسلام است. اسلام به ما این پیروزی را داده است. این یک نعمتی است که خدای تبارک و تعالی به ما اعطا کرده است و این نعمت را چنانچه شکرگزاری نکنیم ممکن است که یک وقتی خدای نخواستہ از ما بگیرند. بسادگی می توان دریافت که مدیران در حکومت اسلامی به هیچ عنوان نباید از مسیر اسلام خارج شوند زیرا با وجود سیر در مسیر اسلامی می توان به اهداف والائتی دست یافت و از چالشهای که امروزه بدلیل مدیریت غربی در اقصی نقاط جهان شاهد آن هستیم دور ماند زیرا فقط در دین مبین اسلام است که کرامت و ارزش واقعی انسان رعایت می شود و انسان را از بوجی، تهی بینی و دنیائی مبتنی بر مادیات دور نگه میدارد و معنویات را وارد محیط زندگی و کار انسانها می کند. ۲- اصل خدمت: کسی که خود را خادم میداند ولو در هر منصبی باشد. امام خمینی (ره) همیشه مدیران و مسئولین دستگاههای دولتی را خدمتگزاران مردم می دانست و هیچگاه پست و مقام را مانع از خدمتگزاری به مردم نمی دانست. خدمت به ملت یکی از اصول اسلامی و جدائی ناپذیر حکومت ولایتی است و همیشه در فرمایشات امام بحث خدمت به ملت بسیار جدی و بطور مستمر توصیه میگردد. این ملت حق دارد، دست شما را گرفته آورده این بالا نشانده، شما باید خدمت کنید به این مردم؛ شما، ما، همه باید خدمتگزار اینها باشیم. و شرافت همه ما به این است که خدمت به خلق خدا بکنیم. اینها بندگان خدا هستند، خدای تبارک و تعالی، علاقه دارد به این بندگان و ما مسئولیم، باید خدمت بکنیم. امام خدمت به مردم را تا جایی توصیه میکردند که مردم قانع شوند و تاکید امام در خدمت به مردم در حدی بود که لذت خدمتگزاری را به رهبری ترجیح میدادند و در یکی از بیاناتشان فرمودند: اگر به من خدمتگزار بگوئید بیشتر لذت می برم تا اینکه رهبرم بخوانید. می توان این برداشت را کرد که حکومت اسلامی حکومت خدمت و رفع مشکلات مردم است و مدیران و مسئولین این حکومت همگی خدمتگزار این مردم هستند تا آنجا که رهبری همچون امام خمینی (ره) خود را خدمتگزار این ملت می داند. ۳- اصل ساده زیستی:

حضرت امام (ره) در اصل ساده زیستی هم خود مرد عمل بودند و هم کارگزاران را به شدت از اخلاق کاخ نشینی بر حذر و زیستن همانند مردم عادی و متوسط را توصیه می کردند. امام بعنوان یک رهبر انقلابی بزرگ با ساده زیستی خود یک الگوی زندگی را به جامعه معرفی می کند. انگیزه و نیت درونی در این نوع ساده زیستی معنوی و قصد قربت الهی است که نمونه های از این نوع ساده زیستی را میتوان در سیره پیامبر اکرم (ص) و امیرالمومنین (ع) مشاهده کرد. در اینصورت مسئولین میتوانند وضعیت معیشتی مردم را در اقشار مختلف مورد توجه قرار دهند و در پی حل مشکلات آنها بر آیند. حضرت امام خمینی (ره) در ارشادات کریمانه خود ساده زیستی و دوری از تشریفات را به مسئولین و مدیران نظام توصیه می کردند. یکی از امور مهم هم این است که روحانیون باید ساده زندگی کنند. آن چیزی که روحانیت را پیش برده تا حالا و حفظ کرده است، این است که ساده زندگی می کردند، آنهایی که منشاء آثار بزرگی بودند، در زندگی ساده زندگی کردند. اینهایی که بین مردم موجه بودند که حرف آنها را می شنیدند، اینها ساده زندگی کردند... هرچه بروید سراغ اینکه یک قدم بردارید برای اینکه خانه تان بهتر باشد، به همین مقدار از ارزشتان کاسته می شود. ارزش انسان به خانه نیست به باغ نیست به اتومبیل نیست، اگر ارزش انسان به اینها بود انبیاء باید همین کار را بکنند. در خصوص رعایت ساده زیستی در مورد امام خمینی (ره) میتوان به مجله چینی زبان "گلوبال تایمز" اشاره کرد که مصادف با سی امین سالگرد تاسیس جمهوری اسلامی ایران مقاله ای را با عنوان ((امام خمینی، بزرگمرد تاریخ ایران)) منتشر کرد که به قسمتهای از این مقاله اشاره می کنیم: خبرنگار این مجله با اشاره به سفر اخیر خود به تهران و بازدید از حسینیه جماران، زندگی امام خمینی را زندگی "بسیار ساده" و "خانه آن حضرت را خانه ای" محقر "توصیف کرد و نوشت: با عبور از چندین خیابان نه چندان عریض به خانه محقر امام خمینی در منطقه جماران می رسیدم". ابتدا هر کسی تصور می کند که با توجه به عزت و افتخار امام خمینی (ره)، زندگی و منزل او نیز باید بسیار مجلل باشد اما هر بیننده ای با تماشای خانه کوچک و بی آرایش امام پی به عظمت این مرد می برد "نویسنده در گزارش خود می افزاید: یکی از نکات قابل تامل این است که زندگی امام خمینی از ابتدا تا پایان عمر نیز در همین سادگی و بی آلاچی سیری شده است. خبرنگار چینی در گزارش خود از مشاهداتش از اتاق مخصوص اقامت و محل کار امام می نویسد: این اتاق فقط ۱۲ متر مربع وسعت دارد و این اتاق محل کار ایشان نیز بوده است". ما شائولین "با ذکر این مطلب که "صلانمی توان باور کرد که خانه امام خمینی آنقدر ساده و بی آلاچی و کوچک بوده است" می نویسد: در اتاق امام یک جلد قرآن کریم کتاب مقدس مسلمانان، یک سجاده و یک تسیح مشاهده می شود و همه مال و دارایی امام خمینی را همین وسایل تشکیل می دهند. "یکی از بزرگترین ویژگیهای حضرت امام خمینی، ساده زیستی ایشان بود. ایشان یکی از بهترین راهکارهای مبارزه با استکبار و ابرقدرت‌ها را ساده زیستن می دانستند به طوری که می فرمودند: اگر بخواهید بی خوف و هراس در مقابل باطل بایستید و از حق دفاع کنید و ابرقدرتان و سلاح‌های پیشرفته آنان و شیاطین و توطئه‌های آنان در روح شما اثر نگذارد و شما را از میدان بدر نکند، خود را به «ساده زیستن» عادت دهید و از تعلق قلب به مال و منال و جاه و مقام بپرهیزید. مردان بزرگ که خدمت‌های بزرگ برای ملت‌های خود کرده اند، اکثراً «ساده زیست» و بی‌علاقه به زخارف دنیا بوده‌اند... چرا که با زندگانی اشرافی و مصرفی نمی‌توان ارزش‌های انسانی و اسلامی را حفظ کرد. به این نتیجه با ارزش میرسیم که ساده زیستی در زندگی افراد بویژه مسئولین و مدیران آنها را با معنویات و مردم عادی نزدیکتر میکند و دوری از ساده زیستی میتواند باعث تعلقات قلبی و روحی به جاه و مقام و مادیات و دوری از مردم گردد و انسان در برابر نیروهای شیطانی شکست خورده و از مسیر الهی خارج شود. ۴- برقراری عدالت: حضرت امام خمینی (ره) به عدالت اجتماعی و عدالت دینی و قانون گرائی بسیار تاکید داشتند و عدالت گرائی نزد ایشان از جایگاه و ارزش خاصی برخوردار بود و همه دولتمردان و مسئولین را ملزم به رعایت قانون میکردند و از آنها میخواست تا در برقراری عدالت پیش قدم باشند و هیچ گونه قصور و غفلتی در گریز از عدالت برای ایشان قابل توجه نبود. امام بر عدالت اجتماعی و زندگی عادلانه برای همه مردم اصرار داشتند و همیشه در سخنان ایشان

عدالت اجتماعی مورد تاکید قرار میگرفت زیرا ایشان معتقد بودند عدالت فطری است و همیشه باید در نهاد انسان آن را زنده نگه داشت. امام (ره) در کتاب ولایت فقیه، در تاکید بر عدالت نوشته اند: حکمت آفریدگار بر این تعلق گرفته است که مردم به طریقه عادلانه زندگی کنند و در حدود احکام الهی قدم بردارند. این حکمت همیشگی و از سنت‌های خداوند متعال و تغییرناپذیر است. تعبیر حضرت امام خمینی (ره) در مورد عدالت به قرار زیر است: الف) عدالت به معنای قایل نشدن امتیاز برای قشرهای (خاص) است، مگر به امتیازات انسانی که خود آنها دارند. ب) عدالت به معنای این که: طبقات مختلف به طبقه پایین ظلم نکنند. باید حق فقرا، حق مستمندان داده شود... در نظام عادلانه‌ی (جمهوری اسلامی) اینطور مسائلی که زورگویی باشد نیست. طبقه‌ی غنی نمی‌تواند بر طبقه‌ی فقیر زور بگوید، نمی‌تواند استثمار بکند، نمی‌تواند آن‌ها را با اجر کم و اداری به عمل‌های زیاد بکند... باید مستضعفین حمایت شوند، تقویت بشوند، مستکبر باید مستضعف شود، بلکه همه با هم برادر وار در این مملکت همه با هم باشند "ج) عدالت به معنای "قیام انسانها به قسط" که به معنای "رفع ستمگری‌ها و چپاولگری‌ها" است. د) اقامه‌ی عدل یعنی "نجات مستمندان از زیر بار ستمگران" و "کوتاه کردن دست ستمکاران." ه) بسط عدالت یعنی "رفع ایادی ظالمانه و تامین استقلال و آزادی، تعدیل ثروت به طور عاقلانه و قابل عمل و عینیت در اسلام." با توجه به اینکه اصل برقراری عدالت هم یکی از اصول رهبری و ولایت در دیدگاه امام بوده و گسترش عدالت بویژه عدالت اجتماعی را موجب پیشرفت و تعالی انسانها میدانستند مدیران امروز هم باید نسبت به گسترش عدالت در محدوده مسئولیتشان توجه ویژه داشته باشند. اصول مدیریت نوین در شیوه مدیریتی امام (ره): با مطالعه شیوه‌های مدیریتی امام خمینی (ره) در طول دوران رهبری انقلاب، میتوان دریافت کلیه اصول و مبانی دانش مدیریت از قبیل هدف گذاری، برنامه ریزی، سازماندهی، تقسیم سازی، تصمیم گیری، کنترل و نظارت در تمام تصمیماتشان بکار گرفته شده است و از آنها در سیاست کلان کشور و امر توسعه و سیاست خارجی و عدالت اجتماعی در کنار آرمانهای اسلامی و انقلابی و اصول دینی بخوبی استفاده کرده اند. مدیریت سیستمیک بحرانهای سیاسی و جنگ و همچنین مدیریت کارزماتیک بحرانهای سیاسی بر ایند چنین مدیریتی بود که توانست مردم را در تمام صحنه‌های انقلاب حفظ کند. امام خمینی (ره) با برخورداری از بینش عمیق نسبت به انسان، هستی و رابطه آن با یکدیگر و نقش اسلام و توجه به کرامت انسان و الهی بودن و رهبری بر توده‌های مردم مدیریت می‌کردند. ایشان معتقد بودند تا زمانی که انسان بر نفس خویش مدیریت پیدا نکند نمی‌تواند بر دیگران مدیریت نماید و در آنها نفوذ نماید. امام خمینی (ره) در دوران رهبری خویش بر انقلاب نشان دادند که در تمام زمینه‌های علم مدیریت نوین تسلط کامل دارند و تمام تئوریه‌ها و نظریات این علوم را در قالب اسلام بصورت عملی و علمی اجرا کرده اند که از مهمترین آنها می‌توان به (مدیریت بحران) اشاره کرد. امروزه مدیریت بحران یکی از اجزای بلا تفکیک و از مشغله‌های عمده در سطوح عالی مدیریت امنیتی محسوب میگردد. با پیروزی انقلاب اسلامی، دشمنان داخلی و خارجی در تلاش بودند تا از پیشرفته‌ها و پیروزهای چشمگیر این انقلاب به هر نحو ممکن جلوگیری کنند، لذا دست به اقداماتی از قبیل ایجاد نا امنی، آشوب، کودتا، تفرقه افکنی و تحریم میزدند که امام هوشمندانه با اعتماد به نفس و با استعانت از قدرت بی‌منتهای الهی و با پشتیبانی مردم متدین موفق به اداره این بحرانها گردیدند و در شرایط دشوار جنگ تحمیلی و وجود تحریمهای اقتصادی و نظامی با درایت و استراتژی خاص ایشان با کمترین فشار به مردم توانستند موانع را پشت سر گذارند و جهانیان را متعجب و دشمنان را مایوس نمایند. یکی دیگر از توانائی‌های حضرت امام خمینی (ره) که اندیشمندان را و سیاستمداران را به تأمل واداشته بود (مدیریت راهبردی و مدیریت سیاست خارجی) ایشان بود. امام بر اساس جهان بینی اسلامی به انقلاب می‌نگریست و آن را محدود و محصور در مرزهای ایران نمی‌دانست و در جهت احیای امت اسلامی واحد و ساخت حکومت الگو و ام القری برای جهان اسلام و سایر کشورهای آزادیخواه و مستضعفین از هیچ اقدامی فروگذار نکردند. امام نگاهی جهانی داشتند و اعتقاد به ارزشهای اسلامی را مبین نوعی احساس مسئولیت نسبت به جامعه جهانی تلقی می‌کردند، تاکید بر نفی ظلم و ظلم پذیری و نفی سلطه و سلطه‌گری از

مبانی فکری امام بود. نمونه از این مدیریت سیاست خارجی میتوان به ارشادات کریمانه امام (ره) در نامه معروف خود به گورباچف آخرین رهبر شوروی سابق اشاره کرد. امام در این نامه دریا و دنیائی از کرامت را برای جهانیان به نمایش گذاشت و همچنین حاوی یک پیش بینی بود که پس از چندی تمام این پیش بینی ها تحقق یافت. امام خمینی (ره) در نگاه اندیشمندان و صاحب نظران شرق و غرب: اندیشمندان و صاحب نظران معتقدند با پیروزی انقلاب اسلامی و نشر اصول الهی آن و رهبری امام خمینی (ره) دین و دینداری در جهان گسترش یافته است و کلیساها جان تازه گرفته اند و حتی مذهبی بودن در اروپا ارزش و معنای تازه ای پیدا کرده است. عصر امام، عصر احیای دین و معنویت در جهان معاصر می باشد. پرفسور حمید مولانا که رئیس و بنیان گذار بخش ارتباطات بین المللی دانشگاه امریکن در واشنگتن دی سی است اظهار میدارد: به عقیده من هیچ صدایی در قرن بیستم مثل صدای امام خمینی (ره) جهان را به لرزه در نیاورد. امام خمینی (ره) پس از جنگ جهانی اولین شخصیتی بودند که به صورت جهانی طلسم سکوت را در مقابل طاغوت و ظلم شکستند. اگر این طلسم شکسته بود امروز شوروی زنده بود. روزنامه هرالدهرالد تریبون هم درباره امام خمینی (ره) لب به اعتراف می گشاید و می نویسد: آیت الله خمینی یک انقلابی خستگی ناپذیر بود که تا آخرین لحظه حیات به آرزوی خود برای پی ریزی یک جامعه اسلامی و حکومت اسلامی در ایران وفادار ماند. آیت الله خمینی در آنچه برای سرزمین باستانی اش می خواست لحظه ای درنگ نکرد. وی خود را مأمور می دانست که می باید ایران را از آنچه فساد و انحطاط غرب می دید پاک کند و خلوص اسلامی را به ملت بازگرداند. روزنامه تایمز لندن که به سخن گوی دویت ساله دولت استعماری انگلیس معروف بوده است، در توصیف امام خمینی (ره) می نویسد: امام خمینی (ره) مردی بود که توده ها را با کلام خود مسحور می کرد. وی به زبان مردم عادی سخن می گفت و به طرفداران فقیر و محروم خود اعتماد به نفس می بخشید. این احساس آنها را قادر ساخت تا هر کسی را که سر راهشان باشد از بین ببرند. وی به مردم نشان داد که حتی می توان در برابر قدرت هایی مثل آمریکا ایستاد و نهراسید. \* \* \* ولی امروز، آن رهبر الهی، اکنون در میان ما نیست و در بستر رضوان الهی آرمیده است، اما پیامش، آرامش و راهش و ارزشهایی که آفرید در دست ما به امانت باقی است. \* \* \* نتیجه گیری: مدیریت و رهبری موضوعی است که تقریباً به عمر تاریخ قدمت دارد. اهمیت این موضوع در بسیاری از حرکت های اجتماعی و وقایع تاریخی به خوبی نمایان است. ولی چگونه می شود اندیشه ای جاودانه می ماند و سرلوحه عملکرد و تفکر بسیاری از اندیشمندان و آزاد اندیشان این جهان می شود. بقای این جاودانگی در رفتار مدیریتی و رهبری امام خمینی (ره) بر میگردد، به نگرش الهی و قرآنی و آزادیخواهانه امام که موجب تقویت نفوذ ایشان بر قلب های مستضعفین جهان شد و لرزه بر بنیان کاخ ظالمان انداخت. کتاب کشف الاسرار امام خمینی (ره) که به ترسیم اهداف به صورت بیان ارزشها، بایدها و نبایدها پرداخته است و می تواند پاسخگوی بسیاری از سئوالات ما باشد که مطالعه آن به دانشجویان و دانش پژوهان گرامی توصیه می شود و می تواند بر دیدگاه مدیران تاثیر ژرفی بگذارد. منابع و مآخذ:

۱- ابوالحسن حسین زاده - منشور اخلاقی امام خمینی در مدیریت روزنامه کیهان شماره ۱۹۳۸۰ مورخ ۱۳۸۸۲/۰۳/۱۸ - حامد حق دوست - امام خمینی در نگاه صاحب نظران شرق و غرب - خبرگزاری فارس ۱۳۸۶/۰۴/۱۷ - ۳- مدیریت امام خمینی و جنبش نرم افزاری و نهضت آزاد اندیشی - موسسه فرهنگی پژوهشی روح الله (ره) ۴- کرامت انسانی در دیدگاه امام مورخ ۱۳۸۷/۰۳/۱۳ - وبلاگ اطلاع رسانی پایگاه مقاومت شهیددهنوی ۵- حسین شیدائیان - رهبری معنوی امام خمینی در دفاع مقدس - سایت جامع دفاع مقدس ۶- محسن ایمانی / سیدمهرداد حسینی - مجله تربیت شماره ۴ دی ۱۳۸۴۷ - صحیفه نور جلد های ۲ - ۵ - ۶ - ۸ - ۱۲ - ۱۵ - ۱۸ - ۱۹ - ۲۳۸ - منشور اخلاقی امام خمینی (ره) - مجله دین و سیاست شماره ۱۱ و ۱۲۹ - سردبیر - مجله حوزه شماره ۴۹۱۰ - دیدگاه های امام خمینی درباره مراقبت های پنجگانه اخلاقی و سیاسی در نظام مدیریت اسلامی سایت آفتاب - ۲۳ خرداد ۱۳۸۸۱۱ - پایگاه اطلاع رسانی و خبری جماران - مقاله امام خمینی، بزرگمرد تاریخ ایران - روزنامه چینی زبان گلوبال تایمز (سی امین سالگرد پیروزی انقلاب اسلامی) ۱۲- کتاب آئین انقلاب اسلامی گزیده ای از اندیشه و آرا امام خمینی «ره» ۱۳-

امام خمینی (ره)، ولایت فقیه، قم: انتشارات آزادی،

## داستان جادوی خود رهبری و مدیر یک دقیقه ای

کنت بلانچارد

خلاصه کتاب: عنوان: داستان جادوی خود رهبری و مدیر یک دقیقه ای - نویسنده: کنت بلانچارد - مترجم: نگار مختاری - ناشر: نسل نو اندیش - تلخیص: میمنت حیدری - فصل اول: آیا به جادو اعتقاد دارید؟ استیو مدیر اجرایی حسابداری یک شرکت تبلیغاتی است. او و تیم خلاقش بر روی طرح تبلیغاتی بانک متحده کار کرده اند و طرحی که ارائه داده اند از طرف راجر رئیس بانک متحده مردود اعلام شده است. و حالا استیو در یک کافه مشغول تمدد اعصاب و نوشیدن قهوه است. او در اندیشه استعفا از کارش و اینکه چطور همه چیز از مسیرش خارج شده، سیر می‌کند. یا لا اقل این طور تصور می‌کند که حالا اعتماد به نفس او داغان شده و آینده اش زیر سوال رفته، هرچه بیشتر راجع به عکس العمل رئیس بانک فکر می‌کند، بیشتر عصبانی می‌شود. در یک لحظه ناگهانی رموز مکاشفه و شهود او در ذهن خود روندا را مقصر دانست که او را تنها گذاشته و اطلاعات کافی در مورد مشتری و همچنین اوضاع کاری نداده. استیو احساس شکست می‌کند و مطمئن بود روندا او را تویخ می‌کند. به دنبال این افکار قلم و کاغذی از جیبش در آورد و شروع به نوشتن استعفا نامه اش کرد. تازه اولین جمله را نوشته بود که خنده کودکان توجهش را به تابلوی مسخره دهاتی جلب کرد که روی آن نوشته شده بود گوشه جادویی کایلا استیو داشت تماشا می‌کرد که یک دفعه خانمی سیاه پوست قوی و ریز نقش مقابل کودکان ایستاد بی آنکه کلمه ای بگوید، به آرامی با تماس چشمی به هر کدامشان زل زده بود. سکوت همه جا را فرا گرفته بود. زن گفت: من کایلا هستم. ملایم و بسیار آهسته، گویی رازی بزرگ را می‌گشود. من جادو گر هستم. او از هنر تمرکز ذهن خود با بچه ها صحبت کرد و برای اثبات ادعای خود دو نوار لاستیکی را محکم گره زد. و جلوی دیده گان بچه ها با قدرت ذهن نوارها را از هم جدا کرد. بچه ها با فریادشان او را تایید کردند. این برآستی یک جادو بود. استیو دوباره حواسش را جمع کرد تا استعفا نامه اش را بنویسد. احساس می‌کرد وقتش تلف شده. آیا از جادو لذت بردید. صدا ناگهان استیو را از تمرکز عمیقش خارج کرد. این سرآغاز آشنایی استیو و کایلا بود. استیو در پاسخ با اشتیاق لبخندی زد و گفت: زمانی را که به جادو اعتقاد داشتم را به یاد می‌آورم. همین طور به یاد می‌آورم که وقتی متوجه شدم چیزی تحت عنوان جادو وجود ندارد. کایلا آهی کشید و گفت: چقدر بد اما به نظر می‌رسد هم اکنون به جادو نیاز دارید. استیو در حالی که از لبخند مهرآمیز کایلا شهامت یافته بود، داستان غم انگیزش را برای او نقل کرد. او توضیح داد که در گذشته در مورد بودجه رسانه ای و تولیدی کار کرده، اما در مورد مشتری اخیر نتوانسته جوابگوی نیازهای مشتری باشد. کایلا همین طور به استیو گوش می‌داد که چطور خودش را از شکست رابطه اش با مشتری تبرئه می‌کند. متفکرانه سرش را تکان داد و سوال کرد: راجع به تیم خلاقان چطور؟ آنها کمکی کردند؟ سعی کردم به آنها توضیح دهم که مشتری نمی‌تواند روی یک استراتژی به توافق برسد. اما انگار با یک عده ناشنا سو سرو کار داشتم. سرانجام از آنها خواستم که روی چیزی به توافق برسند. هر چیزی که شد. که بتوانم آن را به مشتری نشان دهم. آنها هم همین کار را کردند. حالا من به همین دلیل این جا هستم. در واقع شکست مفتضحانه ای بود. مشتری از آن متنفر است. می‌دانستم بی فایده است. اما این تمام کاری بود که می‌توانستم انجام دهم. و ادامه داد تا حد مرگ از همه این روند خلاقانه بیزارم. کایلا گفت: حالا می‌خواهی چکار کنی؟ استیو با استناد به واقعیت امر جواب داد: دارم استعفا نامه ام را می‌نویسم. کایلا پرسید: تقصیر کیست؟ استیو سرش را تکان داد. گفت: معلوم نیست. وقتی روندا مرا تنها گذاشت همه چیز به هم ریخت. متوجه نبودم که تبلیغات چنین دنیای بی رحمانه ای دارد. این، مثل آنچه من در گذشته فکر می‌کردم نیست. کایلا به میان حرفش پرید. درست مثل جادو. وقتی ساده و بی تکلف بودی و می‌دانستی بی اعتقادیت را معوق بگذاری. عاشق جادو

بودی . اما حالا گولش را نمی خوری . چون متوجه شده ای در پس جادو حقه ای هست . استیو بدبینانه جواب داد : مطمئن نیستم که هیچ حقه ای در پس موفقیت این تجارت وجود داشته باشد . اگر هم باشد تا به حال کسی به من نشان نداده است . کایلا ادامه داد : که این طور . روندا بایست بیشتر می دانست تا مسئولیت را به تو محول نمی کرد و برای انجام شغلت هم به تو آزادی نمی داد ، درست است ؟ همین حالا احساس می کنی گیج شده ای و نا مطمئنی . حس می کنی در آنچه که می گویم بارقه ای از حقیقت یافت می شود . اما اینکه تو باید آن شخص مسئول باشی نه روندا ، مشتری ات یا تیم خلاق دم دمی مزاجت . یک جورایی منصفانه به نظر نمی رسد و حتی حالا هم کمی احساس ترس می کنی . استیو متعجب از اینکه چطور این زن می تواند ، این همه را بداند . انگار کایلا می توانست ذهن او را بخواند . کایلا گفت : من استاد مشاهده هستم . تا هر چند همین حالا خواندن ذهن تو هم چندان سخت نیست . و افزود سالها قبل من وضعیتی مانند تو داشتم . خوشبختانه مردی خارق العاده را ملاقات کردم . که مشهور به مدیر یک دقیقه ای بود . و او به من آموخت آنچه را که من جادو می نامم . دوست دارم این جادو را هم به تو یاد بدهم . این دود و آینه نیست . جادو از خود رهبری ناشی می شود . تو باید به جادوی خود رهبری اعتقاد پیدا کنی . استیو با پوز خند پرسید : حرفی ندارم ، حقه آن چیست ؟ در واقع سه حقه دارد هر وقت حاضر باشی آن را با تو در میان می گذارم . چه طور متوجه می شوم چه وقت حاضر هستم ؟ وقتی برای موفقیت خود قبول مسئولیت کنی ، آنگاه برای خود رهبری آماده هستی . قدرت دادن چیزی است که کسی به تو می دهد خود رهبری چیزی است که انجام می دهی تا آنرا به کار بیندازی . استیو گفت : این چیزی که دارم انجام می دهم ، دارم ابتکار به خرج می دهم و کارم را رها می کنم . کایلا سری تکان داد و خندید : در زمانی کار درست ، رها کردن کار است ، اما این یکی از آن شرایط نیست . چرا متقاعد شده ای که دیگر فرصتی نداری ؟ در واقع هنوز کسی به تو اخطار نداده است . استیو با بدبینی جواب داد : نه ولی می دانم رواندا چه فکری خواهد کرد . استیو مردم ذهن خوان نیستند ، بنابراین منصفانه نیست که از آنها انتظار داشته باشیم که بدانند در سر تو چه می گذرد . کایلا ادامه داد : راجع به این جمله نظرت چیست ؟ و این بهترین علاقه شخصی من است که برای آنچه که نیاز دارم در آن موفق شوم ، مسئولیت بپذیرم . حدس می زنم مسئولیت به عهده من است . اما مطمئن نیستم باید چکار کنم . استیو به اتفاق کایلا به مغازه اش رفت . فصل دوم مردم ذهن خوان نیستند کایلا از داخل انبوه وسایل و قفسه های کتاب از یک قفسه بایگانی ، کشویی را که روی آن نوشته شده بود خود رهبری بیرون کشید و یک ورق کاغذ به استیو داد و گفت مشق شب امشب تو . دستورالعملها : به انگیزه های کاری زیر با توجه به اهمیتی که برای شما دارد ، امتیاز بدهید . امتیاز اعداد از یک تا ده است که در کنار هر انگیزه نوشته می شود . یک یعنی از همه مهمتر و ده یعنی از همه کم اهمیت تر . کار جالب قدر دانی کامل از کار انجام شده احساس داخل بودن در امور امنیت شغلی درآمد خوب ترفیع و رشد در داخل سازمان شرایط خوب کاری وفاداری و صداقت شخصی با استخدام شدگان کمک دلسوزانه در مشکلات شخصی نظم و ترتیب همراه با نزاکت ادب کایلا گفت : آنچه از این تکلیف درسی یاد می گیری ، یادگیری امروزت را تقویت می کند و تو را به سوی اولین حقه خودرهبری هدایت می کند . استیو پرسید : اگر ناراحت نمی شوی ، می خواهم بپرسم این کار برای تو چه فایده ای دارد ؟ کایلا لبخند زد : آن مدیر یک دقیقه ای را که حرفش را زدم به خاطر داری ؟ بعد از اینکه مرا از آن بدبختی نجات داد ، از او پرسیدم چطور می توانم جبران آن همه بصیرت و بینش او و کمکی که در حقم کرده ، بکنم و او به من گفت : این آموزش را به دیگران هم برسانم . استیو به دفتر نمایندگی اش برگشت . و سعی کرد با هیچ کس از اعضای تیم مواجه نشود . تا فردا که جلسه زمانبندی بود و او تصمیم داشت کپی هایی را که از دستورالعملهای کایلا گرفته بود ، به اعضای تیمش بدهد . استیو برگها را به ترتیب بین فلیس معاون روندا ، گرانت مدیر اجرایی حسابداری ، تازه کار ، مایک که در قسمت مراسلات کار میکرد ، اسکای که مربوط به خدمات اطلاعاتی بود و دو نفر دیگر که درست آنها را نمی شناخت ، پخش کرد . پس از اینکه اعضای تیم از نظرات یکدیگر در مورد لیست آگاه شدند ، همه کمی متعجب شدند . زیرا هیچ کدام از آنها درآمد خوب را در سه انتخاب برتر خود قید



نکرده بودند. گرانت در مورد کار جالب استدلال کرده بود. فلیس احساس می کرد قدردانی از همه چیز مهم تر است. اسکای شرایط خوب کاری را نام برده بود. هر کدام از آنها منطق خودشان را برای رتبه بندی داشتند. استیو احساس کرد که باید به بحث جهت بدهد و اعضای تیم را به چالش بکشد و در خلال این بحث از انگیزه افراد تیم آگاه شود. این نکته این تمرین است، هر کدام از ما موارد مختلفی دارد که به او انگیزه می دهد. در حقیقت هر آنچه امروز به شما انگیزه می دهد، ممکن است فردا تغییر کند. گرانت گفت: باشد شاید موارد متفاوتی به هر کدام از ما انگیزه می دهد، آیا نکته قضیه همین است، ناگهان نقاط در ذهن استیو به هم متصل شدند و قضیه برایش روشن شد. او اظهار داشت: نکته این است که روسای ما ذهن خوان نیستند. چطور از آنها انتظار داریم درک کنند چه چیزی به هر کدام از ما انگیزه می دهد. در نهایت قبول مسئولیت برای بدست آوردن آنچه بدان برای موفقیت در محیط کار نیاز دارید، به بهترین علاقه شخصی خودتان بستگی دارد. افراد تیم هر کدام به دنبال کارهایشان رفتند. استیو در عین حال که مشتاق بود یک رهبر شود، با مسئولیت آن هم ناسازگار بود. به یاد حرف کایلا افتاد: تو باید به جادوی خود رهبری اعتقاد پیدا کنی. آیا او در واقع به جادو اعتقاد داشت؟ استیو شب بی خوابی را پیش رو داشت. فصل سوم طرز فکر فیلی صبح روز بعد استیو به کافه تریای کایلا رسید. داخل شد کایلا را دید که به او علامت می دهد که به او ملحق شود. استیو وقتی به کایلا رسید که داشت در دفتر کوچکش داخل یک میز کندوکاو می کرد. کایلا بدون اینکه نگاهی به بالا بیاندازد، شروع کرد: خوب، مشق شب چطور بود؟ من ممیزی انجام دادم، آن برگه بیش از آنکه یک ممیزی باشد، بیشتر باعث بحث بین ما شد. معلوم شد هیچ رئیسی نمی تواند از انگیزه هر شخصی خبر داشته باشد. بنابراین به خودمان بستگی دارد که برای ایجاد یک محیط کاری انگیزه بخش، مسئولیت را به عهده بگیریم. کایلا با لبخندی جواب داد: خوب بود. ثابت کردی که برای احراز مسئولیت خود رهبر بودن آماده هستی. حالا وقت یاد گرفتن اولین حقه خود رهبری است. کایلا از کشوی میز قیچی اش را برداشت و رو به استیو گرفت و با کارت ویزیتی که از استیو گرفته بود روی میز گذاشت: این قیچی را بردار و حفره ای در این کارت ایجاد کن. آنقدر بزرگ باشد که بتوانی آنرا درون گردنت بیندازی. استیو گفت: من از حقه های مجلسی بیزارم، هیچ وقت در آنها ماهر نبوده ام. بعضی ها برای این قبیل کارها استعداد خاصی دارند، اما من ندارم. کایلا سرش را تکان داد: طرز فکر فیلی ببخشید؟ تو خودت را بر پایه تجربیات گذشته ات محدود کرده ای. وقتی می خواهند فیلی را برای سیرک آموزش دهند، پای بچه فیل را به یک تیرک در زمین می بندند. بچه فیل می خواهد خود را آزاد کند. پایش را می کشد و تقلا می کند، اما نمی تواند فرار کند. بچه فیل دست بر میدارد. بزرگ که می شود باز هم فرض را بر این می گذارد که نمی تواند خودش را خلاص کند. حالا او یک فیل ۶ تنی است و می تواند با یک عطسه کردن زنجیر را بیرون بکشد ولی حتی آزمایش هم نمی کند. قیود فرضی باوری است که داری و این باور بر اساس تجربه گذشته است که تجربیات کنونی و آینده تو را محدود می کند. کایلا گفت: اینکه قادر باشی ذهن مردم را بخوانی موهبت است ولی موهبت عالی تر این است که ذهن خودت را بخوانی. استیو قیچی را گرفت و کارت را برداشت. در کمال شگفتی، دید که دیگر اطلاعات و تجاری اش روی کارت نیست. به جای آنها این کلمات بود. اولین حقه خود رهبر، با قیود فرضی مبارزه کن. استیو نگاهی به بالا انداخت تا کایلا را بابت تردستی اش بستاید ولی او رفته بود. با نگاهی به ساعتش متوجه شد که هر چه زودتر باید به نمایندگی برای شرکت در جلسه زمانبندی گروهش برود. استیو یرو وقت به دفتر نمایندگی رسید. همه اعضا داخل اتاق کنفرانس در جای خود قرار گرفتند. پس از اینکه گروه از رد شدن طرح شان آگاه شدند، استیو روبه آنها گفت: گزارش نمایشی من عالی بود و تلاشی که شما هم کردید عالی بود. آنچه کارساز نبود، فقدان بودجه مورد توافق و استراتژی کلی بود. و در این مورد من مسئولیتش را به عهده می گیرم. اظهارات تیم نشان دهنده این بود که دید آنها نسبت به مشتری بسیار بد شده است و استیو در قبال این موضوع احساس مسئولیت می کرد. قیود فرضی او کل تیم را محدود کرده بود. چطور می توانست ذهن آنها را باز کند. فکری به ذهنش خطور کرد. داخل کیف جیبی

اش را گشت و قیچی را که از کایلا گرفته بود، پیدا کرد، به هر کدام از اعضای تیم یک کارت ویزیت داد و از آنها خواست حفره ای در آن ایجاد کنند که از سرشان رد شود. هر کدام از اعضا اظهار نظری می کرد و بالاخره پیتز کارتتی را گرفت و این کار را انجام داد. فریاد کف زدن و تشویق و تمجید تیم بلند شد. مریل نگاهی به استیو کرد: این خیلی سرگرم کننده بود ولی نکته آن چه بود؟ استیو دستانش را جلوی خودش روی میز قلاب کرد و گفت: طرز فکر فیلی چهار نفر از ما وقتی از آنها خواسته شد کارت را ببرند، طرز فکر فیلی داشتند. انجام شدنی نیست. من وقت ندارم، من به این قبیل مسائل چندان وارد نیستم. قیود فرضی ما، باورمان را چنان محدود کرده است که برای این کار باید حقه ای سوار کرد. مریل با لحنی مردد گفت: شایعاتی شنیدم که... قرار است گرانت این معامله را بدست بگیرد. احساسات راجع به این خبر چیست؟ استیو بیش از آن گیج شده بود که بتواند جوابی بدهد و ننشست. او تمایل داشت بیشتر از آنکه احساس کننده باشد، متفکر باشد. کلمات کایلا در ذهنش جرقه زد: استعداد واقعی این است که ذهن خودت را بخوانی. ۱۵ دقیقه آخر جلسه از چنان انرژی نشاط آوری سرشار بود که حتی طرحی را در این مورد ترسیم کرد. همین طور که گروه، اتاق جلسه را ترک می کردند، هر کدام از اعضای تیم برای استیو آرزوی موفقیت کردند. او برآستی به آن نیاز داشت. فصل چهارم چرخه های قدرت صبح روز شنبه، استیو خیلی زود از خواب بیدار شد. می خواست با موتور سیکلت اش امروز را مثل یک سلحشور گردان بگذراند. استیو عاشق موتور سواری بود. همین طور که در مورد لذت سواری فکر می کرد، موتور دچار مشکلی شد و حرکت کند آن لحظه جادویی را مختل کرد. چند دقیقه ای بیشتر نبود که استیو از موتورش پیاده شده بود که موتور دیگری به او رسید. مبهوت و گیج گفت: کایلا. کایلا هم به اندازه استیو تعجب کرده بود. و گفت: وه، این یک تصادف نیست؟ استیو پاسخ داد: یک جورهایی فکر نمی کنم، این طور باشد. کایلا گفت: این نزدیکی ها یک تعمیر گاه است. هر دو به طرف تعمیر گاه به راه افتادند. کایلا پرسید: چه وقت موتور سواری را شروع کردی؟ استیو تعریف کرد: در ۱۶ سالگی اولین سفر خود را در جاده، از دنور تا ایالت نبراسکا با برادر کوچکترش انجام داده است. استیو گفت: من عاشق استقلال و آزادی بودم. اما آن وقت ها حرفی از سفر قدرتی نبود. کایلا- او را به چالش کشید: آیا در کارت احساس اقتدار می کنی؟ اینکه یک مدیر اجرایی حسابداری در معامله با بانک متحده بود می بایست باعث می شد احساس کند به او قدرت داده اند و در انجام کارهای بزرگ آزاد است. در عوض او احساس می کرد که محصور شده است و به دلیل انتظارات دیگران از او درمانده شده است، به دلیل فقدان تجربه با انواع خلاقیت بار سنگینی را به دوش می کشد، توسط یک مشتری بدقلق پریشان و گیج شده و توسط اشخاصی از قبیل روندا مورد تهدید شغلی قرار گرفته است. استیو اعتراف کرد: در حقیقت احساس می کنم ناتوانم. این مساله را قدرت مقام و منصب تنها قدرتی است که کارایی دارد، به شکل قید فرضی در نیاور استیو در تعمیر گاه با کارکنانی آشنا شد که هر کدام به نوعی دارای خود رهبری بودند. در تعمیر گاه به پلاکی برخورد کرد که روی آن نوشته شده بود: تنها راهی که هرکس می تواند شما از آن طریق رهبری کند، این است که اعتقاد راهنمایی خودت را به شما باز گرداند. هنری میلر استیو به کایلا گفت: این عقیده به طور حتم موثر است. اینجا همه نوع خود رهبری دارند. کایلا گفت: معلوم است که دارند و یکی از راههایی که خود رهبرانی موثر شده اند، از طریق فهم ۵ نوع قدرت بوده. با این کلام، کایلا به پوستری بر روی دیوار اشاره کرد: استیو سخت در فکر فرو رفته بود. گفت: قبل از اینکه بتوانید خودتان را رهبری کنید، باید طبیعت توانایی هایتان را بشناسید، یعنی قدرتان را. دومین حقه خود رهبری: نقاط قدرت خودت را جشن بگیر استیو می توانست بعد در مورد این موضوع فکر کند. در این لحظه نمی خواست فکر کند. فقط می خواست براند این باعث می شد احساس اقتدار کند. فصل پنجم خودت را محک بزن روز دوشنبه، استیو صبح اول وقت به سمت کافه کایلا به راه افتاد. تصمیم گرفته بود شغلش را حفظ کند و مشتریانش را نگه دارد. او تمام یکشنبه را به مطالعه دقیق پرونده ها، یادداشت و پیشنهادات گذرانده بود. به این امید که اشکالی را که باعث شده بود مشتری طرح را رد کند، بیابد. در این روند دریافته بود تنها نقطه

قدرتی که او در برابر بانک متحده دارد، قدرت وظیفه است. برای بازیابی اعتماد مشتری به قدرت دانش نیاز داشت، و برای دستیابی به آن نیازمند کمک بود. استیو در حالی که با چشمانش به دنبال کایلا می‌گشت، وارد کافه شد. کایلا سر میزانش نشسته بود، انگار منتظر او باشد. استیو لبخندی زد و رفت جلو تا به او ملحق شود. استیو با آهی گفت: من همه چیز را تا سر حد مرگ تحلیل کردم فقط نمی‌توانم بفهمم اشکال بودجه و استراتژی که از قبل پیشنهاد کردم، چیست؟ آیا تا به حال با یک مشتری برای توسعه یک کار تبلیغاتی جامع کار کرده‌ای؟ نه ولی سالها بودجه‌های زیادی را تنظیم کرده‌ام و بودجه رکن اصلی یک استراتژی است. کایلا- دو نوار لاستیکی را بیرون کشید. استیو از حقه جادویی به عنوان یک تمثیل برای وضعیت تو استفاده می‌کنم، در این بازی با من همراهی می‌کنی؟ استیو شانه‌هایش را بالا انداخت و جواب داد: بله استیو که از روند کار مطلع بود، سعی کرد حقه را به خوبی بازرسی کند. خوب از کجا شروع کنم؟ کایلا پاسخ داد: با طرح دو سوال در مورد هدف اجرای حقه جادویی از خودت: نخست اینکه سطح شایستگی تو در چه سطحی است؟ دوم آنکه سطح تعهد تو در چه سطحی است؟ تجازه بده با اولین سوال شروع کنیم. شایستگی تو. استیو سرش را با تحسین تکان می‌داد. به نظرم حالا دیگر فهمیدم، ولی شاید قبل از اینکه در واقع شایسته شوم باید آن را تمرین کنم. کایلا توضیح داد: سوال دوم اینست که سطح تعهد تو چقدر است؟ تعهد با انگیزه و اعتماد تو نسبت به هدف سنجیده می‌شود. استیو صادقانه گفت: وقتی شروع کردیم، من با انگیزه و مطمئن بودم. ولی حالا مطمئن نیستم. خیال می‌کردم این حقه آسانتر از اینها باشد. کایلا مشتاقانه پاسخ داد: این درست همان اتفاقی است که در خلال حرکت در پیوستگی پیشرفت رخ می‌دهد. پیوستگی پیشرفت فقط مدتی از ۴ مرحله است که اغلب وقتی مردم دارند چیزی را یاد می‌گیرند، تجربه می‌کنند. کایلا به هر کدام از مربع‌ها اشاره کرد و در مورد آنها توضیح داد: اولین سطح پیشرفت با، مرحله مبتدی مشتاق نامیده می‌شود. سطح دوم با یا مرحله یادگیرنده مایوس جایی که اکنون هستی. آنگاه به می‌رسی که به مرحله اجرا کننده توانا ولی محتاط شناخته می‌شود. و در آخر در یک موفق متکی به نفس شده‌ای. تعهد شایستگی برای ایجاد تعهدتان در نیل به هدف نیاز دارید، به: برای افزایش شایستگی ات در راه نیل به هدف نیاز دارید، به: حمایت جهت دهی از جانب کسی که: از جانب کسی که: ۱- به شما گوش بسپارد ۱- یک هدف روشن تنظیم کند ۲- شما را تحسین و تشویق کند ۲- یک طرح عمل پیاده کند ۳- حل مشکلاتان را برایتان آسان کند ۳- به شما نشان دهد که آن هدف یا مهارت را چگونه انجام دهید. ۴- از شما اطلاعات بخواهد ۴- نقش‌ها را روشن و تبیین کند ۵- اساس و منطق ارائه دهد ۵- مهلت زمانی ارائه دهد. ۶- درباره تجربیاتش در ارتباط با هدف، اطلاعاتش را با شما در میان بگذارد ۶- اولویت‌ها را تعیین کند. ۷- اطلاعاتش را در مورد سازمان، در ارتباط با هدف، یا شما به اشتراک بگذارد. ۷- کار شما را مورد بازدید و ارزیابی قرار دهد و به شما بازخورد بدهد. زمانی که شایستگی ات پایین است، به جهت دهی و راهنمایی نیاز داری. زمانی که تعهدت پایین است، به حمایت نیاز داری فصل ششم بدست آوردن آنچه به آن نیاز دارید روز بعد بالاخره استیو وقت آنرا پیدا کرد که روی درسهای روز قبل تمرکز کند. هدف: فروش بودجه تولید، بودجه رسانه‌ای و زمان بندی تولید به بانک متحده. سطح پیشرفت من: یادگیرنده مایوس. من نیاز دارم به: جهت دهی بالا- و حمایت بالا. استیو همانطور که ادامه می‌داد، به الگویی دست یافت. هدف: ارائه به تیم خلاق با جملاتی که موقعیت را تثبیت کنند و قانع کننده باشند. سطح پیشرفت من، یادگیرنده مایوس. من نیاز دارم به: جهت دهی بالا و حمایت بالا. هدف: ارا به خریدار رسانه‌ای با مقاصد جمعی، بودجه، و خرید راهبرد. سطح پیشرفت من: یادگیرنده مایوس. من نیاز دارم به: جهت دهی بالا و حمایت بالا. ساعت ۵ بعد از ظهر بود که استیو فرصتی یافت تا به پست صوتی اش مراجعه کند. صدای آشنای نوار اعلام کرد: «شما یک پیغام جدید و ۳ پیغام ضبط شده دارید.» استیو دکمه ۳ را فشرد، رواندا بود که ظهر روز دو شنبه در رستوران ایرما برای استیو یک قرار ملاقات گذاشته بود. رواندا سرنوشت او را در دستانش داشت و استیو نمی‌دانست آیا می‌تواند به او اعتماد کند یا نه. استیو باورش نمی‌شد که جمعه از راه رسیده است. در حالیکه مشق شبش

در دستش بود وارد کافه کایلا شد. کایلا سر میزشان نشسته بود و کتابی در مورد جادو می خواند. بدون اینکه سرش را از روی کتاب بلند کند پرسید: «مشق شبت را چطور انجام دادی؟» استیو گفت: رواندا برایم پیغام گذاشته که برای روز دوشنبه او را ملاقات کنم. «به نظر می رسد باید چرخه یادگیری تو را سرعت بدهم و سپس تکه کاغذی را به استیو داد که مراحل نیازها و رهبری ها را نشان میداد. کایلا- گفت: هرگز برای تلاش خیلی دیر نیست. فصل هفتم با هم دویدن زمانی که هدفها کارگر میشوند، اغلب به این دلیل است که تو از روی غریزه در راه خود رهبری قدم می گذاری و آنچه را برای موفقیت به آن نیاز داری، بدست می آوری. در تشخیص سطح پیشرفت خودت و به دست آوردن راهنمایی و حمایتی که برای نیل به موفقیت به آن نیاز داری، جادویی نهفته است. سومین حقه خودرهبری: برای موفقیت همکاری کن فصل هشتم هیچ عذری پذیرفته نیست برنامه استیو این بود که روز دو شنبه ساعت ۷ صبح از خانه بیرون برود و اولین توقفش کافه کایلا باشد. استیو کایلا را دید که سر میز همیشگی نشسته بود. استیو گفت: کایلا، خیلی چیزها را باید توضیح بدهی. او گفت: از آنجایی که من خود رهبر در مرحله یادگیرنده مایوس هستم. به خصوص حالا که قرار است با رواندا ملاقات کنم. آیا اشکالی ندارد از تو برای چند سفارش و توصیه تخصصی درخواست کنم؟ کایلا انگشتش را روی دهانش گذاشت و زمزمه کرد: نگاه کن. همین طور که پیش خدمت دوباره از کنار شان رد می شد، کایلا- توجه او را به خودش جلب کرد: ببخشید، من نیاز دارم در مورد سفارشان از شما سؤال کنم. همکار من اینجا بدون نوشیدنی صبحش دارد بد خلق می شود. و لبخندی زد. پیشخدمت پس از چند لحظه با کیک و قهوه رسید. استیو گفت: وقتی من از او خواهم کردم، اهمیت نداد. کایلا توضیح داد: من فقط دو کلمه قدرتمند برای بدست آوردن آنچه نیاز دارم، بکار بردم. استیو صبر کرد تا ببیند آن سه کلمه کدامند؟ کایلا توضیح داد: من نیاز دارم. استیو گفت: همین؟ کایلا گفت: درست است. سه کلمه که قدرتمندترین لغات برای همکاری در راه رسیدن به موفقیت هستند این است که، من نیاز دارم. استیو نمی توانست انکار کند که او اغلب به جای اینکه نیازهایش را مستقیم اظهار کند، سوالاتی می کرد که در واقع بی معنی بودند. استیو پرسید: چه چیزی این عبارت من نیاز دارم را تا این حد قدرتمند می کند؟ کایلا پاسخ داد: زمانیکه از عبارت من نیاز دارم استفاده می کنی، در جایگاه قدرت قرار داری تو راجع به آنچه تو را به موفقیت برساند فکر کرده ای و اکنون از کسی درخواست کمک می کنی. ابنای بشر عاشق مورد نیار بودن هستند، اینکه فکر کنند به تو کمک می کنند. عبارت من نیاز دارم بسیار وادار کننده است. استیو طرح چاپ شده ای را برای جوابگویی به رواندا تهیه کرده بود به کایلا نشان داد و از او نظر خواست. و کایلا پس از اینکه آنرا خواند به این شکل خلاصه اش کرد: تو قیود فرضی را به چالش کشیده ای تو نقاط قدرتت را جشن گرفته ای و بالاخره سومین حقه خود رهبری را به کار انداخته ای همکاری برای موفقیت. بالاخره زمان رفتن استیو برای ملاقات با رواندا فرا رسید. همانطور که استیو از کافه خارج می شد، صدای کایلا را شنید که می گفت: نگذار یاس و دلسردی تو را از خط خارج کند. استیو اندیشید: زمان اثر کردن جادو فرا رسیده است. استیو در رستوران دنبال دنج ترین و در دسترس ترین میز گشت. رو به روی در ورودی نشست تا وقتی رواندا وارد می شود توجهش را جلب کند. رواندا وارد رستوران شد و از دور استیو را دید. لبخندی زد. استیو مشاهده کرد که لبخند رواندا واقعی و لی مهار شده است. استیو که به احترام رواندا برخاسته بود پس از او نشست. استیو تمامی روشها و استراتژی های بی که برای نجات رشته عملیات کاری تبلیغاتی بانک متحده تدوین کرده بود را برای رواندا تشریح کرد. رواندا گفت: حقیقتش استیو من بیشتر نگران تو هستم. می دانم تا چه حد وجدان کاری داری و می دانم چقدر در انجام کار خوب به خودت می بالی. نمی خواهم تو را از دست بدهم ولی احساس میکنم که تو داری از مسیر خارج می شوی. استیو گفت: فکر من این بود که گرانت را مدیر اجرایی زیر دست تو قرار دهم، تا تو بتوانی گستره متنوع تری از مهارتها را به او بیاموزی. استیو مدل نیازها را پیش کشید و نظری اجمالی از آن را به رواندا ارائه داد. به نظر می رسید رواندا از اینکه می بیند مسئولیت به طور کامل به او تعلق ندارد، خیالش راحت شده باشد. یک رهبر هر کسی است که بتواند حمایت و راهنمایی مورد

نیاز برای نیل به هدف را به تو بدهد. استیو دفترچه برنامه ریزی اش را بیرون آورد و گفت: رواندا، می دانم که خیلی تخصصی وارد بحث جدول زمانی و قدم های عملیاتی شدن مورد علاقه تو نیست. ولی برای انجام این کار، این همان چیزی است که من به آن نیاز دارم. رواندا لبخندی زد و دفترچه برنامه ریزی اش را بیرون آورد. و با یکدیگر برای حفظ مشتری طرح ریختند. فصل نهم جادوی بک دقیقه ای استیو پشت صحنه ایستاده بود و از طریق گوشی تلفنش خیلی آرام با تکنیسین صدا و سیما صحبت می کرد. او دوباره برگزار کننده برنامه جایزه های تبلیغاتی امسال شده بود. مدیر مناسبتها و جشن ها بهترین گزارش نمایشی بین همه رشته های تبلیغاتی را اعلام می کرد. رستوران ایرما یکی از برگزیدگان بود. همان طور که اسامی تیم خلاق و دفتر نمایندگی خوانده می شد. فریاد جمعیت بالا- می رفت. مدیر جشن اعلام کرد: امسال هیات داوران یک رشته دیگر را نیز اضافه کرده اند، جایزه داوران برای بهترین گزارش نمایشی بین تبلیغ کنندگان جدید. و این جایزه متعلق است به بانک متحده. راجر از جایش بلند شد و به هوا پرید، ریاست متین و موقر بانک چطور به جنب و جوش افتاده و بلند می خندید و او تبدیل به یک مشتری ایده ال شده بود. استیو به ریاست گروه توسعه تجاری جدید ترفیع پیدا کرد. استیو در مقابل کافه کایلا پارک کرد و پس از ورود به کافه به دنبال میز همیشگی شان گشت و تعجب زده کایلا را دید که با شخصی مشغول گفتگو است. وقتی که کایلا استیو را دید دست تکان داد و گفت: بیا اینجا کسی هست که دوست دارم ملاقاتش کنی. استیو پیش رفت و پس از معارفه کایلا گفت: تنها مدیر یک دقیقه ای دنیا. خود رهبران با قیود فرضی مبارزه می کنند و نقاط قدرتشان را جشن می گیرند و برای موفقیت همکاری می کنند. خلاصه کتاب: عنوان: داستان جادوی خود رهبری و مدیر یک دقیقه ای - نویسنده: کنت بلانچارد - مترجم: نگار مختاری - ناشر: نسل نو اندیش - تلخیص: میمنت حیدری

## دیدگاه های اولیه در رهبری

تهیه کننده: مهناز میرزائی

رهبری: دیدگاه های اولیه در رهبری - کلیات • تعریف رهبری: « رهبر کسی است که واجد بهترین شناخت نسبت به هنجارهایی باشد که در گروه بیشترین ارزش را دارد ». (هومانز، ۱۹۵۰) « رهبری به کار بردن اختیار و تصمیم گیری است » (دوین، ۱۹۵۱). « رهبر شخصی است که موثرترین تغییر را در عملکرد گروه پدید می آورد » (کاتل، ۱۹۵۱). نقش و وظیفه رهبری • وظایف رهبر • مجری رهبر سازمان اعم از اینکه خود سیاست های گروه و یا سازمان را تعیین نماید یا ننماید، مسئولیت های بازبینی و اجرای این سیاست ها را به عهده خواهد داشت • برنامه ریز یکی از وظایف رهبر، تصمیم گیری در مورد تعیین هدف ها و انتخاب روش ها و چگونگی نیل به آن اهداف است. این تصمیم ها می تواند مربوط به برنامه ریزی های کوتاه مدت یا بلند مدت باشد • متخصص و دانش، نقش یک فرد را به عنوان رهبر حتی در گروه ها و سازمان های رسمی پررنگ می نماید و به او اعتبار می بخشد • نماینده گروه رهبر معمولاً بیشتر از سایر افراد از هدف ها و برنامه های گروه آگاه بوده، لذا بیش از هر کس صلاحیت نمایندگی یا پاسخگویی گروه را در خارج از گروه یا سازمان خواهد داشت • تنظیم کننده روابط با توجه به میزان اشرافی که رهبر نسبت به اعضای گروه و روابط گروهی دارد، می تواند نسبت به تنظیم و روابط داخلی گروه نقش مهم و سازنده ای داشته باشد • شتاب دهنده برای آغاز یا افزایش یک حرکت در سازمان، به یک نیرو نیاز خواهد بود که این نیرو می تواند باعث تحریک کارکنان شود • مشوق رهبران می توانند از طریق تشویق و ستایش صادقانه، نیاز به تشخص، احترام و شناسایی تامین نمایند • میانجی یا داور با توجه به قدرت تشویق و تنبیه که در اختیار رهبری است، نقش او به عنوان یک میانجی در حل تضادهای داخلی گروه از اهمیت خاصی برخوردار است • نماد گروه • جانشین مسئولیت های فردی • ایده پرداز • سپر بلا رهبر در این نقش، پاسخگوی عوارض ناشی از نتایج کار دیگران می گردد • خصوصیات یک رهبر موفق • رهبر به عنوان « یکی از ما

« رهبر بایستی عضو گروه باشد و به عنوان یک عامل خارجی تلقی نگردد، انتخاب رهبر از میان اعضای یک گروه باعث می گردد تا رهبر خود را قبل از اینکه مدیر آن گروه بداند، عضو آن مجموعه بشناسد. • رهبر به عنوان « بیشترین ما » علاوه بر اینکه بایستی عضوی از گروه محسوب گردد، لازم است در گروه نقش بارز و محوری داشته • رهبر به عنوان « بهترین ما » مدیر یا رهبر بایستی از نظر معنوی نیز به عنوان یک متخصص و عضو برتر در گروه شناخته شود. • رهبر به عنوان « برآورنده انتظارات » رهبران که بخواهند در تحقق هدف های خود موفق گردند، ناگزیر از احترام، توجه و تلاش در جهت تامین خواست های پیروان خود می باشند. سبک و رفتار رهبری • تعریف سبک رهبری « سبک یا رفتار رهبری عبارت است از تکنیک های مورد استفاده جهت اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران » « پژوهندگان دانشگاه ایالتی اوهایو رهبری را به عنوان رفتار فرد، زمانی که فعالیت های گروه را به جانب وصول هدف سمت می دهد تعریف کرده اند » « سبک رهبری شخص الگوی رفتاری است که شخص هنگامی که سعی دارد بر فعالیت دیگران نفوذ کند از خود نشان می دهد آن گونه که به چشم آن دیگران می آید. نگرش رفتاری بر این فرض استوار است که قدرت رهبری و تمایل به پیروی کردن به سبک رهبری مربوط است. نظریه های رفتاری مانند نظریه « انسان بزرگ یا صفات مشخصه »، رهبری را عامل اصلی در عملکرد و نگهداری منابع انسانی می داند. این نظریه ها به جای پرداختن به صفات مشخصه رهبران، رفتارها و اعمال آنان را مورد بررسی قرار می دهند؛ زیرا صفات مشخصه در رفتار بروز و نمود پیدا می کند و سرانجام افراد، رهبران را براساس رفتارهایشان ارزیابی کرده و تصمیم به پیروی از آنان می گیرند (رضاییان، ۱۳۷۹، ص ۳۸۱) • مقایسه دیدگاه های مبتنی بر ویژگی های شخصیتی با رفتاریاگر پژوهشگرانی که ویژگی های شخصیتی را بررسی می کنند، موفق می شدند در آن صورت می توانستیم بر آن اساس افرادی مناسب را برگزینیم و آنان را در راس سازمان یا گروه قرار دهیم و برعکس اگر درستی تحقیقاتی که در زمینه رفتار انجام می شود، به اثبات می رسید در آن صورت می توانستیم افرادی را تربیت کنیم و از آن ها رهبرانی موفق بسازیم. تفاوت بین تئوری های شخصیتی و رفتاری در گروه مفروضاتی است که در نظر گرفته شود •: اگر تئوری های شخصیتی، معتبر بودند در آن صورت یک رهبر می توانست بدان گونه متولد شود •. از سوی دیگر اگر رفتارهای مشخصی قابل شناسایی باشد، در آن صورت می توان ویژگی های رهبری را به افراد آموخت •. نگرش رفتاری، به جای صفات شخصی یا منبع قدرت رهبر، بر آن چه که رهبران انجام می دهند تاکید دارد •. نظریه های رفتار رهبری پس از ناکامی تحقیقات در زمینه شناخت خصوصیات فردی در رهبری همان گونه که قبلا اشاره گردید مسی تحقیقات به سوی شناخت سبک و روش رهبری کشانده شد که به دلیل کمبود وقت دو نمونه از این تحقیقات ارائه می گردد: ۱- مطالعات رهبری در دانشگاه آیووا: این مطالعات در اواخر دهه ۱۹۳۰ زیر نظر کرت لوین انجام گرفت. مطالعه برای تشخیص تاثیر سه نوع سبک رهبری بر الگوی رفتار اعتراض آمیز پسرچه ها در یک باشگاه تفریحی طراحی شده بود. بدین منظور گروه های مختلفی از پسران تشکیل شد و هر گروه پس از چند هفته تحت یکی از سبک های رهبری قرار داده شد تا همه گروه ها سبک های مختلف استبدادی، دموکراتیک و عدم مداخله را تجربه نمایند •: سبک رهبری دموکراتیک رهبر در این نگرش به دنبال ایجاد هماهنگی در میان اعضا در جهت دستیابی به اهداف سازمان از طریق فراهم آوردن زمینه های مشارکت در تصمیم گیری است •. سبک رهبری استبدادی رهبر درباره پروژه های گروهی از طریق تعیین و تفویض وظایف هر عضو تصمیم می گیرد و هیچ مشارکتی را در فرآیند تصمیم گیری نمی پذیرد •. سبک رهبری عدم مداخله یا آزادی مطلق رهبر هیچ دخالتی نمی کند. رفتار اعضا را نه تایید و نه تکذیب می کند. بنابراین کنترلی بر فعالیت های گروه وجود ندارد و انضباط چندانی هم به چشم نمی خورد. پژوهشگران به دقت رفتار پسران را مشاهده و یادداشت نمودند. نتیجه ای به شرح زیر به دست آمد •: رهبری دموکراتیک تقریباً به اتفاق آرا بر آزادی مطلق و آمرانه ترجیح داده شد. همین طور آزادی مطلق را بر سبک آمرانه برتر می دانستند. لذا به روشنی معلوم شد که پسران اگر اجازه انتخاب داشته باشند، حتماً سبک دموکراتیک را انتخاب می کنند •. ابراز خشونت به طور مکرر در گروه های تحت رهبری آزادی

مطلق و آمرانه مشاهده گردید. در حالی که بروز برخورد در گروه تحت رهبری دموکراتیک به مراتب کمتر و قابل گذشت بود. • در شماری از گروه های تحت رهبری آمرانه، پسرها به جای پرخاشگری، بسیار خونسرد، بی حال و بی عاطفه گشتند. در واقع معلوم شد که رهبری استبدادی دو تاثیر جداگانه ایجاد می کنند: \* افراد را بسیار پرخاشگر و ستیزه جو \* و یا بی احساس، مطیع و انفعالی بار می آورد پیامد مطالعات: «تعمیم همه جانبه این مطالعه خطرناک است. ۱- پسر بچه های نابالغ، با بزرگسالانی که در یک مجموعه یا سازمان رسمی مشغول به کارند، تفاوت های بسیار دارند. ۲- علاوه بر این پژوهشگران مدرن علوم رفتاری معتقدند که در این مطالعه بسیاری از متغیرها کنترل نشده باقی مانده بوده اند. با وجود این، این مطالعات از نظر تاریخی اهمیت به سزایی دارند. این مطالعه نخستین کوشش تجربی برای تعیین اثرات سبک های رهبری بر گروه بوده است. ارزش این مطالعات در این است که برای نخستین بار نشان داد که «سبک های مختلف رهبری می تواند عکس العمل های پیچیده و متفاوتی را در یک گروه یا گروه های مشابه ایجاد کند. ارتباطات وجود ارتباط بین افراد و گروه ها در همه سازمان ها امری حیاتی است. ارتباطات همانند سیستم اعصاب انسان که نسبت به محرک ها واکنش نشان می دهد و با ارسال پیام به اعضای مختلف بدن پاسخ ها را هماهنگ می کند، اقدام های بخش های مختلف سازمان را هماهنگ می کند. ارتباطات از عناصر اولیه شغل مدیریت است. ارتباط مدیر با کسانی که برای او کار می کنند، ممکن است مهم ترین ارتباطات باشد. زیرا همه جنبه های کار مانند، آموزش، ارجاع ماموریت و ارزیابی عملکرد از راه ارتباطات انجام می گیرند. مهم تر از همه این که ارتباطات فرایندی است که از طریق آن فعالیت های فردی و گروهی و مرادده ها برای افزایش اثربخشی از طریق آن هماهنگ می شود. تعریف ارتباطات ارتباطات معانی متفاوتی نزد اشخاص گوناگون دارد. برخی بر این عقیده اند که کلمه ارتباطات به معنای عمومی کردن و یا در معرض عموم قرار دادن است. به وسیله ارتباطات برخی از مفاهیم و یا به عبارت بهتر پیام ها را به دیگران گسترش می یابد. تعاریف جدیدتر آن را «انتقال مفاهیم» و یا «انتقال معانی» و نیز «انتقال و یا تبادل پیام ها» می دانند. ارتباطات به گونه ای وسیع و گسترده «تسهیم تجارب» نیز تعریف شده است. در این معنی هر موجود زنده ای تجارب و آن چه در درون خود دارد با دیگران، چه هم نوعان خود و چه با انواع دیگران در میان می گذارد. اهمیت ارتباطات ساختار سازمان با توجه به اندازه یا بزرگی آن، تکنولوژی پیچیده، میزان رسمیت و پیچیدگی امور، طرح ریزی می شود و بر این اساس سیستم اطلاعاتی به وجود می آید. تعیین ساختار سازمانی خود نشانه ای از مسیر خاصی است که تعیین کننده نوع ارتباطات در سازمان است. رهبری و شیوه تصمیم گیری به فرایند ارتباطات وابسته اند. زیرا بدون وجود اطلاعات این فرایند ها بی معنی خواهند شد. ارتباطات، برای مدیران سازمان و کاری که انجام می دهند نقش حیاتی دارد. برخی تحقیقات به این نتیجه رسید که مدیران درصد بالایی از وقت خود را صرف ارتباطات می کنند. معمولاً این ارتباطات به صورت تماس های مستقیم با زیردستان، سرپرستان، همکاران و همتایان و مشتریان است. همچنین این تماس ها به صورت برگزاری شوراها برقرار می گردد. مدیران باید به پیام های تلفنی و نامه های ارسالی پاسخ دهند کوتاه سخن این که کار مدیر در ارتباطات خلاصه می شود. مبانی ارتباطات ارتباطات به معنای انتقال مفاهیم است. اگر هیچ تبادل اطلاعاتی یا فکری وجود نداشته باشد، ارتباط به وجود نمی آید. برای این که ارتباط موفقیت آمیز باشد نه تنها معنای آن باید انتقال یابد بلکه باید درک هم بشود. ارتباط کامل وقتی وجود دارد که فکر یا اندیشه ارسال دقیقاً و به همان منظوری که ارسال شده است دریافت شود ارتباطات اثر بخش ارتباط تنگاتنگی با عملکرد موفق دارد. یک مدیر بدون داشتن اطلاعات نمی تواند تصمیم بگیرد. این اطلاعات باید از راه ارتباط حاصل شود. البته برخورداری از مهارت های ارتباطی خوب به تنهایی یک مدیر را موفق نمی سازد. اما کمبود مهارت های ارتباطی اثر بخشی بسیاری از مشکلات پی در پی را برای مدیر به وجود می آورد. انواع ارتباطات ارتباطات را از جهات متفاوتی طبقه بندی کرده اند. به برخی از مهم ترین آن ها در ذیل اشاره می شود: ۱- ارتباطات از نظر عکس العمل در محیط \* ارتباطات یک جانبه اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، و یا عکس العمل نشان داده ولی فرستنده متوجه

آن نشود، آن را ارتباطات یک جانبه می گویند. \* ارتباطات دو جانبه اگر گیرنده عکس العمل ها و نظرات خود را نسبت به پیام دریافتی به اطلاع فرستنده برساند آن گاه ارتباط دو طرفه برقرار گردیده است. ارتباطات دو طرفه نسبت به ارتباطات یک طرفه دقیق تر، ابهام کمتر، کندتر و در امور برنامه ریزی نشده موثرتر است. ۲- ارتباطات میان فردی فرایند تبادل اطلاع و انتقال معنی میان دو نفر یا درون یک گروه کوچک را ارتباط میان افراد گویند. ارتباط میان فردی می تواند یک به یک، یک به چند و یا چند به یک باشد. در این نوع ارتباط توجه معطوف به ارتباطات پان فردی به عنوان یک موضوع ارتباط خواهد بود تا به عنوان یک موضوع ارتباط در سطح سازمان ۳- ارتباط گفتاری افراد اغلب با گفتار، با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند. • مزیت امتیاز ارتباط گفتاری انتقال سریع و بازخورد سریع است. • عیب نقطه ضعف عمده ارتباط گفتاری وقتی آشکار می شود که پیام باید از میان تعدادی از افراد بگذرد زیرا هر قدر از میان افراد بیشتری گذشته باشد، امکان تحریف بیشتری دارد. هر کس پیام را به میل خود تفسیر می کند. در یک سازمان، جایی که تصمیم ها و اطلاعیه ها به طور شفاهی به بخش های بالایی و پایینی سلسله مراتب قدرت فرستاده می شود، فرصتی قابل توجه برای تحریف پیام وجود دارد. ۴- ارتباط نوشتاری ارتباط نوشتاری شامل یادداشت، نامه، پست تصویری، نشریات سازمانی یا هر وسیله دیگری که نوشتار یا نمادها را منتقل می کند، می شود. • مزایا: \* ارتباط نوشتاری محسوس، گوناگون، بادوام تر و دقیق تر از نوع کلامی است. \* الزام به نوشتن چیزی، فرد نیروی بیشتری را در اندیشیدن و دقت در آنچه که می خواهد انتقال دهد، به خرج می دهد. • معایب: \* عیب بزرگ ارتباط نوشتاری عدم وجود باز خورد است. ۵- ارتباط های غیر کلامی بعضی از پرمعناترین ارتباط ها نه کلامی هستند و نه نوشتاری. این ها ارتباط های غیر کلامی هستند. یک آژیر بلند یا یک چراغ قرمز پیامی را بدون کلام به شما می گوید. ابعاد کار یک شخص یا لباسی که می پوشد. • زبان اشاره: زبان اشاره به حرکات صورت و سایر حرکت های بدن اشاره دارد. • آهنگ کلام: آهنگ کلام به تأکیدی که کسی بر جمله یا عبارتی دارد، اشاره می کند. ۶- ارتباطات ارادی یا غیر ارادی در یک فرایند ارتباطی، از نظر آگاهانه یا ارادی و غیر ارادی بودن فرایند، از نظر فرستنده و یا گیرنده پیام با حالت های زیر مواجه خواهیم بود: • فرستنده پیام به گونه ای ارادی پیامی را برای گیرنده ای می فرستد که او نیز به گونه ای ارادی پیام را دریافت می کند. • فرستنده پیام ممکن است به گونه ای غیر ارادی پیامی را به گیرنده پیام ارسال دارد که او به صورت ارادی پیام را دریافت می کند. نمونه این ارتباط گوش دادن به مکالمه دو نفر توسط نفر سوم باشد. • در مقابل، ممکن است فردی که پیام را می فرستد کاملاً آگاه بوده و به گونه ای ارادی پیام خود را برای «پیام گیر» ارسال دارد، اما در مقابل گیرنده گونه ای غیر ارادی از خود واکنش نشان دهد. • در نهایت ممکن است هر دو سوی فرایند ارتباطی، نسبت به فرایند ارتباطی و پیام ارسال ناآگاه باشند. اغلب رفتارهای غیر کلامی در این طبقه قرار می گیرد. بسیاری از ما ممکن است بدون آنکه توجهی به تأثیر لباس و پوشیدن آن در دیگران داشته باشیم آن را بپوشیم. ارتباطات سازمانی سازمان ها، سیستم های کسب هدف هستند و هدف ها با حل مسایل انجام عملیات به دست می آیند و بدین جهت تصمیمی ها و سایر مسایل باید به مجریان منتقل شود. انتقال پیام ها در دو شکل به وسیله شبکه های رسمی و غیر رسمی در سازمان صورت می گیرد. ارتباطات عمودی • ارتباطات رو به پایین از مدیریت ارشد سازمان شروع می شوند و پس از عبور از سطوح مختلف مدیریت به کارگران صفی و کارکنان غیر مدیر می رسند. هدف های اصلی چنین ارتباطی عبارت از \*انجام توصیه های لازم یا دستور العملهای مشخص به کارکنان، \*تعیین هدف ها، ارائه روش ها و ابلاغ سیاست ها، \*درباره هدف ها و سیاست های سازمان اطلاعات لازم به اعضا داده شود. • ارتباطات رو به بالا در سازمان یا گروه در جهت سطوح بالاتر جریان می یابد. استفاده از این روش بیشتر برای: \* رسانیدن نتیجه عملیات به مقام های بالای سازمان، \* آگاه ساختن مدیران از پیشرفت کارها در جهت هدف ها \* آگاهی مدیران از نوع احساس کارکنان نسبت به خود، نسبت به همکاران و به طور کلی نسبت به سازمان؛ نقاط ضعف ارتباطات عمودی اگر مقامات ارشد و زیردستان دارای شیوه اندیشه و تفکر یکسانی باشند بر صحت ارتباطات عمودی و اطلاعاتی که در



سازمان مسیر عمودی می پیمایند افزوده خواهد شد. ولی موارد زیر باعث می شود از صحت این ارتباطات کاسته شود. ● مسیر بالا به پایین معمولاً این اطلاعات از کانال مدیران سطوح میانی می گذارند و به وسیله آن ها پالایش می شوند، یعنی آن ها را از دیدگاه خود در آن ها تغییراتی می دهند و درباره آنچه را که باید به زیردستان و افراد رده پایین تر داد تصمیم می گیرند. ● مسیر پایین به بالا از سوی دیگر اطلاعات مسیر پایین به بالا به وسیله مدیران رده میانی پالایش می شوند و آن ها این امر را وظیفه خود می دانند که اجازه ندهند داده ها و اطلاعات غیر ضروری به مدیران سطوح بالاتر برسد. هنگامی که بین اعضای یک گروه کاری، بین مدیران یک سطح، یا بین کارکنانی که هم طراز هستند، ارتباط برقرار می شود در سازمان ارتباطات افقی برقرار می شود. ارتباطات افقی اغلب برای صرفه جویی در وقت و تسهیل در ایجاد هماهنگی مورد نیاز می باشد. ● ارتباطات رسمی افقی این ارتباطات با کمک و حمایت و تصویب مقامات ارشد به وجود می آید. ● ارتباطات غیر رسمی افقی بخش بسیار زیادی از ارتباطات افقی در خارج از زنجیره فرماندهی صورت می گیرد. مزایای ارتباطات افقی \* کانال ارتباطی بسیار کندی از طریق یک مقام ارشد هدایت می شود، از بین خواهد رفت. \* مزیت دیگر ارتباطات این است که اعضای سازمان می توانند با همکاران خود رابطه مستقیم برقرار کنند. این روابط در تأمین رضایت شغلی کارکنان اهمیت زیاد دارد. ارتباطات مورب ارتباطات مورب در دو سطح جداگانه و در حوزه کاری رخ می دهد. هدف از برقراری این نوع ارتباط به منظور افزایش هماهنگی و انسجام بیشتر فعالیت ها در سطوح و واحدهای مختلف سازمانی است. ارتباط مؤثر آنچه همواره در یک فرایند ارتباطی مورد توجه بسیاری از فرستندگان پیام است، ارتباط مؤثر و کارآمد است. « ارتباطات مؤثر آن است که فرستنده بتواند منظور خود را به گیرنده پیام برساند » پیامدهای ارتباط مؤثر ● درک: براین اساس، می توان گفت فردی از نظر ارتباطی دارای مهارت است که به گونه ای مؤثر عمل کند که دریافت کننده پیام درک درستی از آنچه او احساس می کند و می خواهد به دیگری منتقل کند داشته باشد. لذت یا مسرت: کسب لذت یا مسرت از طریق ارتباطات، تنها در مورد ارتباطات میان فردی و چهره به چهره مصداق پیدا نمی کند، بلکه در « ارتباطات عمومی » یا « ارتباطات فراگیر » نیز توجه را به خود معطوف می دارد. ● نفوذ در نگرش ها: اما باید در نظر داشت که درک یکدیگر و توافق با یکدیگر دو معنی کاملاً متمایز از یکدیگراند. درست است که درک یکدیگر به توافق با یکدیگر کمک می کند، اما لزوماً درک بهتر از یکدیگر به توافق با هم نمی انجامد. ● گسترش روابط: اثر بخشی عمومی ارتباط، نیازمند فضای روانی مثبت و قابل اتکا و اعتماد می باشد. زمانی که فضای ارتباطی، فضایی نامناسب باشد، عوامل تهدید کننده مخرب و بنیان برانداز ارتباطی پدید می آیند که هر کدام از آن عوامل توانایی آن را دارند که رابطه موجود را مختل کرده و یا به نابودی کشانند. ● کنش یا عمل: اقدام یا عمل، مقابل شاید یکی از دشوارترین وظایف ارتباطات باشد. بی شک یک از اهداف ارتباطات جمعی، برانگیختن مخاطبان به عمل است. موانع برقراری ارتباط مؤثر ● پالایش به کار بردن ماهرانه و به دلخواه اطلاعات به این منظور که برای گیرنده مطلوب تر جلوه کند پالایش نام دارد. دامنه و وسعت پالایش بستگی به کار کرد و نوع ساختار و فرهنگ سازمانی دارد. ● درک گزینشی در فرایند ارتباط، گیرنده با توجه به نیاز، انگیزه، تجربه، زمینه و دیگر ویژگی های شخصی که دارد انتخاب گونه می بیند و می شنود. گیرنده همچنین علائق و انتظارات خود را در رمز گشایی پیام طرح می نماید. ● هیجان ها هیجان های خاص مانند شعف و شادی یا افسردگی بیشترین تأثیر منفی در رابطه با ارتباط اثر بخش دارند. در چنین مواقعی، قضاوت های هیجانی را جایگزین قضاوت های عاقلانه می کنیم. ● عانی واژه ها واژه ها نیز معنای متفاوتی می توانند برای افراد مختلف داشته باشند. سن، تحصیلات، زمینه های فرهنگی و حتی فن آوری از متغیرهایی هستند که بر زبانی که افراد به کار می گیرند و تعاریفی که برای واژه ها دارند، اثر می گذارند. ● اشارات غیر کلامی اگر ارتباط غیر کلامی با ارتباط کلامی همراهی شود، هنگامی که این دو موافق یکدیگر باشند، یکدیگر را تقویت می کنند. ● شایعه علاقه ای که افراد به دانستن آنچه که در اطرافشان می گذرد، دارند به دفعات موجب می شود که آنچه را می دانند با دیگران تقسیم نمایند. مسیرهای آن می تواند به صورت افقی،

عمودی یا مورب باشد. جایی که تصمیم‌ها و اطلاعیه‌ها به طور شفاهی به بخش‌های متفاوت سلسله مراتب قدرت فرستاده می‌شود، فرصتی قابل توجه برای تحریف پیام را بوجود می‌آورد. غلبه بر موانع ارتباطی • بازخور اگر مدیران حلقه بازخور را در فرایند ارتباط به کارگیرند مطمئن می‌شوند پیامشان دریافت شده است یا نه نمونه‌ای از بازخورهای کلامی عبارتند از: \* طرح مجموعه‌ای از سؤالات توسط مدیر، \* مدیر از گیرنده بخواهد که پیام را به زبان خودش بازگوید \* وقتی سخنرانان برای گروهی از افراد سخنرانی می‌کنند، به چشمان آن‌ها نگاه می‌کنند و در پی اشارات غیر کلامی دگر می‌گردند تا ببینند که آیا مطلب را دریافت کرده‌اند یا نه • صحبت با زبان ساده از آنجا که زبان می‌تواند یک مانع باشد، مدیران باید واژه‌ها و جملاتی را به کار ببرند که پیام آن‌ها برای گیرنده روشن و قابل فهم شود • همدلی کردن همدلی کردن و یا خود را به جای دیگران قرار دادن، باعث تشدید گوش دادن فعال می‌شود • جلوگیری از هیجانات مدیری که از نظر احساسی برانگیخته می‌شود پیام‌ها را به اشتباه تعبیر می‌کند و در بیان پاسخ پیام به طور روشن و دقیق با شکست روبه‌رو می‌شود. بخش ۶ مدیریت ارتباطات و اطلاعات فن آوری ارتباطات و اطلاعات می‌بینیم که در دنیای امروز تعداد ابزارها ساده و پیچیده الکترونیکی که اشخاص می‌توانند با آن‌ها ارتباط بین هم را تسهیل کنند یاد شده. در دنیای ارتباطات مدیران علاوه بر بعضی وسایل رایج و معمولی مانند تلفن و سیستم اطلاع‌رسانی عمومی از تلویزیون مدار بسته، رایانه‌هایی که با صوت کار می‌کنند، تلفن همراه، پیام‌گیر شخصی و پست تصویری نیز استفاده می‌کنند. انتقال پیام کتبی از طریق رایانه‌هایی که با نرم‌افزاری مناسب با یکدیگر اتصال دارند یکی از متداول‌ترین شیوه‌هایی است که اعضای سازمان برای ارتباط به کار می‌گیرند. تمایز تکنولوژی‌های نوین چند ویژگی وجود دارد که تکنولوژی نوین را متمایز می‌کند • سرعت بسیاری از این تکنولوژی‌ها به شیوه‌ای «سریع تر از رسانه‌های ارتباط سنتی سازمانی» امکان انتقال پیغام می‌دهند • حذف بُعد جغرافیایی تکنولوژی‌های نوین اغلب امکان ارتباط میان شرکت‌کنندگان را که «از نظر جغرافیایی پراکنده اند» فراهم می‌کنند • ارتباط غیر همزمان تکنولوژی جدید امکان ارتباط «غیر همزمان» را فراهم می‌کنند. یعنی اینکه افراد می‌توانند در زمان‌های مختلف باهم ارتباط داشته باشند • دسترسی همچنین از نظر ویژگی‌های «حافظه»، «ذخیره سازی» و «بازیابی» با ارتباط سازمانی سنتی فرق دارند. در دسترس بودن اطلاعات مورد نیاز می‌تواند تأثیر عمیقی بر ارتباط بین سازمانی و فرآیند‌های تصمیم‌گیری داشته باشد.

## نقش رهبری در تطبیق آموزش با استراتژی

نقش رهبری در تطبیق نظام آموزش با استراتژی‌های سازمانسعيد هداوند، مدیر آموزش شرکت صایران چکیده: بسیاری از تلاش‌هایی که جهت تغییر و تحول آموزش‌ها و اثر بخش نمودن نتایج آنها از طریق ادغام، بهسازی و مهندسی مجدد انجام می‌شود به علت عدم توجه کافی به لوازم اقدامات انطباق‌پذیری با استراتژی سازمان با شکست روبرو می‌شوند. اغلب سازمان‌ها مرتکب یک اشتباه قدیمی شده و با تفاوت قائل نشدن بین چالش‌های انطباق‌پذیری و مسائل فنی می‌کوشند تا این چالش‌ها را بوسیله روشهای مدیریتی حل و فصل کنند. تبعات این اشتباه تا بطن فرایندهای آموزش گسترش می‌یابد و اغلب برنامه‌های به ظاهر مناسب در اجرا با شکست روبرو می‌شوند در حالیکه علت اصلی عدم موفقیت به درستی شناسایی نمی‌شود. در این مقاله فرایند تطبیق آموزش با استراتژی‌های سازمان و نقش رهبری آموزش در این همگرایی به تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت. کلمات کلیدی: مدیریت، رهبری، استراتژی‌مقدمه‌امروزه در اکثر سازمان‌ها، نظام‌های آموزش با چالشهای انطباقی روبرو هستند. تغییر و تحولات جوامع، بازارها، مشتریان، رقبا و مهمتر از همه دگرگونی‌های سریع فناوری، نظام‌های آموزشی را به تعیین و تبیین ارزش‌ها، تدوین یا توسعه استراتژی‌های جدید و فراگیری روش‌های اجرایی تازه وادار می‌کند. معمولاً دشوارترین وظیفه نظام‌های آموزش در تامین دانش مورد نیاز، همگرایی آن با استراتژی سازمان است. اقدام برای انطباق‌پذیری زمانی ضرورت می‌

یابد که نقش آموزش در توسعه کیفی عملکردهای سازمان به چالش گرفته شود، اهمیت ارزش های آن کم رنگ شود و دیدگاه هایی به ظاهر موجه و در عین حال متضاد در مورد آموزش شکل گیرد. زمانی که سازمان به طراحی مجدد خود می پردازد، یا هنگامی که به توسعه یا اجرای استراتژی های جدید اقدام می نماید، یا اینکه مدیریت ارشد از موثر نبودن نتایج آموزش ها شکایت می کند، چالش های انطباق پذیری شکل گرفته اند. این گونه چالش ها معمولاً منشاء سیستمی دارند و نمی توان برای آنها راه حل های آماده و از پیش تعیین شده تجویز نمود. جهت رفع مشکلات یاد شده، اگرچه تمرکز بر «مدیریت» برنامه های تدوین شده و اجرای موثر آنها حساس و حیاتی است، اما مهم تر از آن، نحوه «رهبری» نظام آموزش در همسو سازی اهداف و برنامه ها با استراتژی ها می باشد. با این وجود، سازمان ها به دلایل زیر در چرخش مدیریت به سمت رهبری با مشکلات جدی روبرو هستند. **O** برای چرخش یاد شده باید تغییری جدی در بنیان نگرش سازمان به مفهوم مدیریت- یعنی تمرکز صرف بر شخص مدیر برای ارائه راه حل- ایجاد گردد. در آموزشی که با چالش منطبق نبودن با استراتژی ها روبرو می باشد، وظیفه پیشبرد امور باید به شعور و خرد جمعی همه عوامل ذیربط سپرده شود. **O** تغییر همواره اضطراب آور است. تغییر رویکرد از مدیریت به رهبری مستلزم تغییر وظایف جاری به ایفای نقش های متفاوت، برقراری ارتباطات گسترده، اعتقاد به ارزش ها و رفتارهای جدید می باشد و این برای نظامی که از دیرباز حفظ هنجارها و روش های جاری برایش مقدس می باشد کاری است بس دشوار که پرداختن به آن همواره مشکلات جدی را در استقرار رویکردهای تازه ایجاد نموده است. برای تبیین فرایند همگرایی آموزش با استراتژی سازمان، مفاهیم مدیریت و رهبری و مقایسه ویژگی ها و کارکردهای این دو در بخش اول مقاله تبیین خواهد گردید. در بخش دوم، ضرورت رهبری تغییرات در همگرایی با استراتژی ها مورد بحث قرار خواهد گرفت. بررسی کارکردهای رهبری در انطباق با استراتژی ها محور اصلی بخش سوم مقاله را تشکیل می دهد. در بخش چهارم نیز فرایند تطبیق مورد کنکاش قرار گرفته و از این منظر خطاها، موانع و مشکلاتی که در شکل دهی کاراثر گذار می باشند مورد بحث واقع شده است. در در پایان نیز جمع بندی و نتیجه گیری مباحث مطروحه ارائه خواهد گردید. مدیریت امری متفاوت از رهبری است و مهمترین ویژگی آن این است که در اجرای برنامه ها از یک چارچوب کاملاً رسمی تبعیت می نماید. مولف، مدیریت را فرایندی تعریف می نماید که طی آن برنامه های انطباق یافته با استراتژی سازمان، بطور موثر اجرا و پایش می گردند. تحقق این فرایند مستلزم وجود رویکردی است که همه آنچه را که مدیر باید انجام دهد، برای وی آشکار سازد و بستر اقداماتش را صرف نظر از اینکه سازمان، در چه حوزه هایی فعال می باشد و دارای کدام نوع استراتژی است فراهم آورد. در حوزه آموزش، علاوه بر ایفای نقش های ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم گیری، وظایف زیر را نیز می توان برای مدیر متصور بود: **O** مدیریت نظام آموزش (با تاکید بر دانش رهبری) **O** مدیریت افراد تحت پوشش (با تاکید بر علوم رفتاری) **O** و مدیریت دوره ها (با تاکید بر مدیریت علمی) [۱] برای اثر بخشی برآیند تطبیق با استراتژی ها، لازم است تا مدیر علاوه بر برنامه ریزی، سازماندهی، اجرا و ارزشیابی برنامه ها، نقش رهبری را در بهبود عملکرد نظام آموزش درک کرده و مهارت لازم را برای رهبری اثر بخش را بطور تمام و کمال بیاموزد. رهبریز منظر آموزش رهبری یک «بصیرت و فهم» است و کمک می کند تا در شرایط پیچیده و متغیر محیطی نیازهای دانشی سازمان و قواعد پرداختن به آن به درستی شناخته شود، انتظارات جدید از مهارت های مورد نیاز کارکنان درک گردد، ناپوستگی های کسب و کار به روشنی مشخص شود و برای پاسخگویی به این شرایط، آموزش های موثر و ارزش آفرین خلق شوند. [۲] با این رویکرد، رهبری را هنر تأثیرگذاری بر اهداف و برنامه ها از طریق همسازی با استراتژی ها و متشکل نمودن کلیه عوامل ذیربط، جهت تأمین نیازهای دانشی سازمان تعریف می نمایم. اصولاً پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی که رهبران از تغییرات محیطی، دگرگونی های سازمانی و ترکیب نیروی کار دارند شکل می گیرد و این همان عوامل تعیین کننده اثر بخشی آموزش در سازمان های امروزی است. از طرف دیگر، رهبر علاوه بر آگاهی از موضوعات تخصصی آموزش، نیازمند آن دسته از مهارت هایی است

که بداند چگونه ارتباط برقرار کند؟ چگونه افراد مناسب برای تطبیق با استراتژی‌ها را برگزیند؟ و به چه طریق عوامل درگیر را جهت پیشبرد برنامه‌ها برانگیخته، راهبری نماید و یقین حاصل کند که سازمان دانش مورد نیاز خود را درست و به هنگام دریافت می‌نماید. بخشی از این مهارت‌ها ذاتی است، برخی از آنها در محیط‌های کاری فراگرفته می‌شوند و بخشی هم با کسب تجربه بدست می‌آیند و نتیجه اینکه رهبر با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، و جامع‌گرا راه حل بسیاری از چالش‌های آموزشی است. بر این اساس مهارت‌های ۷ گانه ذیل را می‌توان برای رهبر متصور شد: (۱) قدرت ارتباط (ایجاد هماهنگی بین همه اعضای گروه)؛ (۲) ایجاد انعکاس (انعکاس منظم و مستمر فعالیت‌ها برای یادگیری و تقسیم یادگیری)؛ (۳) ادغام و همتراز سازی (قابلیت یکپارچه سازی اهداف و برنامه‌ها)؛ (۴) آگاهی محیطی (دانستن اینکه چه چیزی در خارج از سازمان اتفاق می‌افتد و چطور روی سازمان تاثیر می‌گذارد)؛ (۵) هوش عاطفی (درک تصویر بزرگتر از اینکه من در اینجا چه باید انجام دهم)؛ (۶) پرهیز از ابهام (ایجاد شفافیت در کار، ایجاد وضوح در اهداف)؛ (۷) انگیزش (ایجاد انگیزه و تشویق دیگران)؛ (۸) داشتن مهارت‌های یاد شده، رهبر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موثر است و کدام یک موثر نیست و چرا، و چگونه عوامل موثر برای آموزش ارزش آفرینی می‌کنند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) برای حصول اثر بخشی بی حاصل خواهد بود. از آنجا که «رهبری» یک مفهوم مجرد نیست و با محیط خود پیوند نزدیک دارد، لذا بلوغ این تفکر به میزان اهتمام سازمان در پیوند بین مفاهیم «مدیریت» و «رهبری» و ارائه تعریف مشخص از آن بستگی دارد. تنها در این صورت است که می‌توان این مفهوم را با امید بیشتر و بیم کمتر، در پیوند استراتژی سازمان با برنامه‌های آموزش و رسیدن به اهداف متعالی آن بکار بست. ویژگی‌های مدیریت و رهبری دو سیستم عمل متمایز و مکمل هستند. هر یک کارکردها و فعالیت‌های خاص خود را دارا می‌باشند و برای موفقیت در محیط‌های پویای کسب و کار و دائماً در حال پیچیده تر شدن، یک ضرورت هستند. با این توصیف، می‌توان ویژگی‌های زیر را برای آنها برشمرد: (۱) مدیریت، هنر پاسخگویی به نیازهای سازمان و انتظارات ایجاد شده از نظام آموزش می‌باشد و با اعمال آن می‌توان به میزان زیادی نظم و ثبات در ابعاد کلیدی مانند کیفیت و اثر بخشی ایجاد نمود. اما رهبری، سازگاری با تغییرات است. سرعت گرفتن تغییرات فناوری، بی‌نظمی بازارها، تغییرات ترکیب نیروی کار از مهمترین عواملی هستند که به این تغییرات که از الزامات اصلی بقا و رقابت موثر در محیط‌های نو به شمار می‌آیند دامن زده اند. (۲ [۳]) سازمان‌ها پاسخگویی به نیازهای آموزشی را در وهله اول با تعیین اهداف، تدوین جزئیات مراحل دستیابی به اهداف و سپس تخصیص منابع، مدیریت می‌کنند. در مقابل، رهبری به سوی تغییر سازنده با تعیین جهت (چشم اندازی از آینده اغلب دور) همراه با تدوین استراتژی‌هایی برای ایجاد تغییرات لازم در راستای دستیابی به آن چشم انداز آغاز می‌شود. (۳ [۳]) مدیریت، توانایی خود برای دستیابی به برنامه‌هایش را از طریق سازماندهی منابع، بکارگیری افراد با تجربه، تفویض مسئولیت برای پیشبرد برنامه‌ها و طراحی سیستم کنترل و نظارت توسعه می‌دهد. اما فعالیت‌های رهبری در این سطح، شامل همسو کردن افراد است. این به معنای چرخش به سمت کسانی است که می‌توانند ائتلاف بین افرادی ایجاد کنند که قادرند چشم انداز یا آرمان را درک کرده و به دستیابی آن متعهد باشند. (۴ [۳]) در نهایت، مدیریت از طریق نظارت رسمی و غیر رسمی، از میزان دستیابی به اهداف پیش بینی شده اطمینان حاصل می‌نماید. ولی در رهبری، دستیابی به اهداف، مستلزم انگیزاندن و الهام بخشی است. یعنی در حرکت نگاه داشتن سازمان در جهت درست (علیرغم موانع اساسی که برای تغییر وجود دارد) از طریق تمسک به نیازها، ارزش‌ها و محرک‌های بنیادی، اما برآورده نشده‌ای که اغلب بکر مانده و مورد بهره برداری قرار نگرفتند. (۳ [۳]) بررسی دقیق تر هر یک از این ویژگی‌ها به تصریح مهارت‌هایی کمک می‌کند که مدیران و رهبران به آنها نیاز دارند. البته این به معنای ایجاد تفوق در معانی و کاربرد مفاهیم مدیریت و رهبری بر یکدیگر نیست. چرا که این دو نه تنها منافاتی با یکدیگر ندارند بلکه با اجماع آنها می‌توان فرایندها را به گونه‌ای سامان داد که در کوتاه‌ترین زمان

ممکن، بیشترین اثر بخشی را برای سازمان حاصل نمایند. ضرورت رهبری تغییرات در همگرایی با استراتژی‌ها نظام‌های آموزش به اعتبار نیروی انسانی، بودجه، تجهیزات، فضای آموزشی و میزان حمایت مدیریت ارشد، به توسعه کیفی منابع انسانی پرداخته و دانش مورد نیاز سازمان را فراهم می‌آورند. اما صرف نظر از منابع در اختیار، می‌توان گفت پیروزی یا شکست برنامه‌ها، بیشتر در گرو همگرایی با اهداف و استراتژی‌های سازمان می‌باشد. در غیر این صورت، دوره‌های اثربخش یا هیچ‌گاه اجرا نشده و یا در رویارویی با موانع تحقق کامل پیدا نخواهند کرد. اصولاً چالش اصلی برنامه‌های آموزشی بیش از مرحله اجرا در تدوین آنها نهفته است. تدوین برنامه‌ها مرحله تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده، از پیچیده‌ترین موضوعات به شمار می‌آید. در فقدان چنین مهارتی، فرایندهای متنوع اجرا در حد یک بازی فکری تنزل یافته و قادر به تغییر وضع موجود سازمان نخواهند بود. امروزه ۳ عامل اصلی، لزوم همگرایی آموزش با استراتژی‌ها را در انواع برنامه‌ریزی و متدولوژی‌های اجرایی ایجاب می‌نماید: (۱) تحول، در دنیای امروز، ثبات دیگر هنجار محسوب نمی‌شود. شتاب تحولات محیطی، باعث تغییرات مکرر قواعد کار و فرایندهای سازمانی شده است. اغلب کارشناسان اتفاق نظر دارند که در دهه‌های آینده، محیط کسب و کار حتی بی‌ثبات‌تر از این خواهد شد. این بی‌ثباتی مهمترین چالش سازمان برای بقا و پویایی محسوب گردیده و ضرورت آمادگی برای رویارویی با آن را ایجاب می‌نماید. به این منظور لازم است تا به این سوال پاسخ داده شود که سازمان تا چه اندازه از نیروهای توانمند و چند منظوره برخوردار می‌باشد. از طرف دیگر نیروهای کیفی پرورش نخواهند یافت مگر آنکه در نظام آموزش، انطباق با استراتژی سازمان (در مقایسه با وضعیت گذشته و نیاز سازمان) به سرعت اجرا شود. [۴] (۲) اثربخشی، عامل مهم دیگر، تشخیص میزان اثر بخشی برنامه‌ها است. چنانچه انگیزه اصلی از اجرای برنامه‌ها تقلید از سازمان‌های پیشتاز، پاسخگویی به رده مافوق سازمانی و یا جاذبه آموزش باشد، این حرکت از همان ابتدا محکوم به شکست است. اجرای موثر آموزش کار دشواری است و تنها راه حل پیشنهادی برای درگیر شدن با این دشواری‌ها، ایجاد باور جدی و عمیق به اثر گذاری آموزش در تامین نیازهای دانشی سازمان می‌باشد. تمایل به اثر گذاری باید از یک «ضرورت» اجتناب ناپذیر و نه یک «انتخاب» قابل عدول سرچشمه گیرد، ضرورتی که اغلب وجود دارد ولی به سادگی قابل درک نیست. ادامه حیات موثر نظام آموزش در گرو اثربخشی است. هر چه «آموزش» بتواند دانش مورد نیاز سازمان را با کیفیت‌تر و البته در زمان مناسب تامین نماید، می‌تواند به پویایی خود امیدوارتر باشد. [۵] (۳) برون‌سپاری، روشی است که امروزه توسط سازمان‌های پیشرفته در حال اجرا است. بخشی از چابکی و اثر گذاری آموزش در گرو آن است که برنامه‌هایی که اجرای آنها بنا به دلایل مختلف مقرون به صرفه نمی‌باشد به مجموعه‌های بیرونی سپرده شود. دلایلی چون محدودیت مالی یا زمانی در توسعه فضاهای آموزشی مورد نیاز، پرهزینه بودن برخی آموزش‌ها و بویژه نیاز به تعامل نزدیک و مستمر با مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی به منظور تامین به موقع نیازهای دانشی سازمان، از جمله دلایل مهم برای برون‌سپاری محسوب می‌گردد. [۶] در حال حاضر، روند اجرای آموزش - حتی در بهترین سازمان‌ها - بر مبنای مدیریت آنچه که کارکنان خود بعنوان نیازشان تشخیص داده‌اند انجام می‌پذیرد و اگر در حین اجرا (به لحاظ ضرورت، تدوین محتوا، تامین منابع مالی، شیوه اجرا، ارزیابی) نیاز به همگرایی با استراتژی سازمان باشد، سایرین نقشی برای خود قائل نخواهند بود. این طرز نگرش بویژه در زمانی که سازمان دارای استراتژی مشخصی است و انتظار تامین دانش مورد نیاز را دارد، دشواری‌های فراوان در توسعه کیفی کارکنان ایجاد خواهد نمود. به زعم مولف، دو دلیل عمده برای این موضوع می‌توان ذکر کرد: O دلیل اول، شکاف عمیقی است که بین لایه استراتژیک سازمان با لایه عملیاتی آن وجود دارد. مثلاً در حالی که استراتژی‌ها نیازمند پشتیبانی علمی و بهره‌گیری از دانش روز می‌باشند، تصمیمات و برنامه‌های آموزشی بدون توجه به آنها به اجرا گذاشته می‌شوند. فقدان سازوکار مناسب برای پیوند استراتژی سازمان به برنامه و اهداف عملیاتی آموزش عامل مهمی در ایجاد این شرایط به شمار می‌آید. [۴] O دلیل دوم، به نحوه هدایت برنامه‌ها بستگی دارد. معمولاً در سازمان‌های کلاسیک، نظام‌های آموزشی با رویکردهای

سنتی و در یک فضای فکری محدود برنامه ریزی می شوند و اجرای برنامه ها نیز بیشتر به قابلیت های مدیریتی افراد متکی است تا شایستگی های رهبری آنها، حال آنکه در تفکرات جدید، به دلیل امتزاج استراتژی با همه عوامل سازمانی، برنامه ها در یک چارچوب اصولی و مبتنی بر قابلیت های رهبری افراد درگیر، برنامه ریزی، اجرا و پایش می گردند. [۴] رهبری موثر تغییرات کمک خواهد نمود تا نیاز به کارکنانی با انواع خاصی از توانمندی ها جهت رویارویی با ناپوستگی های کسب و کار و تغییرات فناوری مرتفع شود و هم اینکه امکان قابلیت جایگزینی مهارت های مختلف و پاسخگویی به تقاضای نسبی متغیر برای یادگیری و بازآموزی مهارت های فعلی، (بعنوان جنبه های تحریک کننده ای از آموزش) که به عنوان نقطه آغاز تطبیق با استراتژی های سازمان به شمار می آید، ایجاد گردد. کارکردهای رهبری در همگرایی با استراتژی ها (۱) جهت دهی قبل از تغییر از آن جایی که مهمترین کارکرد آموزش ایجاد تغییر می باشد لذا ترسیم چشم انداز برای جهت دهی تغییرات مسئله ای اساسی محسوب می گردد. تعیین جهت هیچ گاه مانند برنامه ریزی (آنچه که مدیران انجام می دهند) نیست. برنامه ریزی فرایندی مدیریتی است که طبیعتی قیاسی و از کل به جزء دارد و برای دستیابی به نتایجی منظم (و نه الزاماً ایجاد تغییر) طراحی می شود. ولی تعیین جهت بیشتر استقرایی است که در آن طیف گسترده ای از داده ها جمع آوری می گردد و آنگاه توجه رهبر به الگوها، روابط و پیوندهایی معطوف می شود که به ترسیم چشم انداز که توصیف کننده آینده دانشی سازمان و تبیین طریق منطقی برای دستیابی به آن خواهد بود می انجامد. نکته مهم اینکه چشم انداز نمی بایست حتماً نوآوری برجسته ای داشته باشد. اغلب چشم اندازهای اثر بخش، شامل ایده هایی هستند که قبلاً هم شناخته شده بوده اند. آنچه که حائز اهمیت می باشد تامین دانش مورد نیاز سازمان است و اینکه تا چه اندازه می توان آن را به یک استراتژی واقع گرا تبدیل نمود. یک چشم انداز نامناسب از منافع سازمان غفلت ورزیده و بطور مثال از آموزش به قیمت کاهش بودجه یا کم کردن ضریب نفوذ حمایت می کند. این گونه چشم اندازها هیچ گاه روند مشخصی از جهت گیری های آموزشی ارائه نداده و تنها به بدبینی سازمان به عملکرد نظام آموزش و شکل دهی تصمیمات بر اساس سلائق مدیریتی خواهد انجامید. [۷] ۲) همسو سازی قبل از سازماندهی جوهره تدوین استراتژی وابستگی درونی عناصر تشکیل دهنده آن به یکدیگر می باشد. اکثر فرایندها بواسطه اهداف، موضوع، محتوا و نتایج شان به بسیاری دیگر پیوند خورده اند. این روابط، چالش های متعددی را بویژه در زمانی که سازمان در حال تغییر و گذار به سطحی دیگر می باشد پیش رو می گذارد. اگر فرایندها بدون انطباق با استراتژی سازمان و یا عوامل اثر گذار بر آن تدوین شوند، همواره این احتمال وجود دارد که از اثر بخشی لازم برخوردار نبوده و خروجی های مورد انتظار حاصل نگردد. از طرف دیگر همسو کردن ادراک، آگاهی و انتظارات سازمان از فرایند و برآیند نظام آموزش یک چالش اساسی است. آنچه که در انطباق آموزش و استراتژی ها بیش از هر چیز دیگر مورد نیاز است متحد نمودن باورهای سازمانی در مورد کارکردهای نظام آموزش است. [۸] اکثر مدیران بر این باورند که سازماندهی (بعنوان اصلی ترین وظیفه مدیر) به نظام آموزش کمک خواهد نمود تا توانایی اجرای برنامه ها را به کاملترین و موثرترین شکل ممکن داشته باشد. این کار نوعاً مستلزم اخذ تصمیمات بالقوه پیچیده است. بدین ترتیب که هر مدیر ابتدا با بهره گیری از ساختاری که از قبل وجود داشته اهداف را برگزیده، سپس برنامه ریزی نموده و آنگاه با مشخص ساختن میزان اختیارات تفویضی، برنامه ها و شیوه اجرای آنها را به مجریان منتقل کرده و نهایتاً شیوه کنترل و پایش برنامه ها را ایجاد می نماید. اما هماهنگی و همسو سازی چیزی فراتر از موارد برشمرده می باشد. این امر بیش از آنکه یک مسئله طراحی باشد، یک موضوع ارتباطی است. در مقایسه با سازماندهی، همسو ساختن سازمان مستلزم گفتگو با افراد بیشتری است. جمعیت هدف می تواند شامل مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرستان، کارکنان، پیمانکاران آموزش و حتی مشتریان باشد و یا شامل هر فرد یا گروهی که بتواند به تحقق چشم انداز و اهداف پیش بینی شده کمک نموده و یا در نیل به آن مانع تراشی نماید. از جمله معضلات اصلی، سازگاری آموزش ها با باورهای رایج مدیریتی است. برخی از مدیران به برنامه ها بی اعتماد بوده و به انحاء مختلف (نظیر عدم همخوانی با سیاست ها، طولانی بودن زمان

اجرای دوره و ...) در جریان برنامه‌ها اشکال تراشی می‌نمایند. از طرف دیگر برخی از کارکنان نیز در برخورد با نتایج آموزش، خود را فاقد قدرت احساس می‌کنند. چرا که به تجربه آموخته‌اند که حتی اگر با موفقیت برنامه‌ها را طی نمایند در برابر تصمیمات فردی که مافوق آنهاست ضربه پذیر هستند و می‌بایست فرامین صادر شده را بدون اظهار نظر کارشناسی اجرا نمایند. اولویت بخشی به همسو سازی و تعامل با کلیه عناصر درگیر در برنامه کمک خواهد نمود تا اجماع سازمانی در چشم انداز، اهداف و برنامه‌های آموزش ایجاد گردیده و درک روشنی از جهت گیری آموزش به کلیه سطوح سازمان (بویژه مدیران) منتقل گردد و کارکنان بدون احساس آسیب پذیری، برنامه‌ها را جدی بگیرند. [۸] ۳ انگیزش قبل از کنترل از آنجایی که انجام تغییر مهمترین کارکرد آموزش است، لذا توانایی ایجاد رفتاری دانشی و انگیزه مند برای رویارویی با تغییرات محیطی و سازمانی بسیار مهم است. همان گونه که جهت دهی، به انطباق آموزش با استراتژی‌ها کمک می‌نماید و همسو سازی، وفاق و سازگاری آموزشی ایجاد می‌نماید، ایجاد نظام انگیزشی، انرژی لازم برای فائق آمدن بر موانع پیش روی را فراهم می‌سازد. [۷] مدیران، با استفاده از سازوکارهای کنترل، همواره رفتار سیستم را با برنامه مقایسه کرده و در مقابل انحراف از برنامه واکنش نشان می‌دهند. برای مثال، با استقرار سیستم تعیین اثر بخشی، میزان کیفیت آموزش اجرا شده را (در ۳۰ یا ۶۰ روز بعد) نشان داده و اصلاح می‌نمایند. اما در رهبری سازو کار کنترل بر مدار انگیزش استوار است و اعتقاد بر این است که تحقق چشم انداز ترسیم شده همواره مستلزم ایجاد انگیزش است. ایجاد انگیزه و ترغیب، نه از راه اجبار، بلکه با ارضای نیازهای بنیادی از قبیل نیاز دسترسی به هدف، احساس تعلق، نیاز به تقدیر شدن، نیاز به احترام و عزت نفس صورت می‌گیرد. در فرایند تطبیق، این امکان برای رهبر وجود دارد که با استفاده از روش‌های زیر عوامل درگیر در برنامه را برانگیزاند: O چشم انداز آموزش را به گونه‌ای ترسیم نماید که بر ارزش گذاری دانش سازمانی و افراد دانشی تاکید گردد. این مسئله کار را در نظر عناصر مرتبط به برنامه مهم جلوه می‌دهد. [۴] O سهم نمودن افراد در تصمیم گیری‌های مربوط به تحقق چشم انداز (یا بخشی از آن که بیشترین ارتباط را دارند) از روشهای دیگری باشد. [۲] O از دیگر روش‌ها، حمایت از تلاش افراد یا واحدهای مرتبط، برای درک چشم انداز از طریق ارائه بازخورد، راهنمایی کردن و الگو سازی است. [۲] O نهایتاً تقدیر از موفقیت‌های حاصل شده (ولو هر قدر کوچک) نه تنها به افراد احساس موفقیت می‌دهد بلکه احساس تعلق سازمانی را در آنها ایجاد می‌نماید. [۴] ۴ توسعه کیفی قبل از رشد کمی توسعه آموزش شامل برقراری توازنی ظریف میان واگذاری موثر اختیارات در فرایند تطبیق با استراتژی‌ها می‌باشد. بر این اساس تفویض اختیار و تشریک مساعی تمام سطوح سازمان بسیار ضروری است. از آنجا که تفویض اختیار به فهم مشترک از آرمان نظام آموزش بستگی دارد، لذا توصیه می‌گردد چشم انداز حتی المقدور ساده تعریف شود. ترسیم چشم انداز جزو مسئولیت‌های اصلی رهبر است. اما تدوین اهداف جهت نیل به چشم انداز با مدیر می‌باشد. اهداف باید مشخص و قابل کمی شدن باشند و به عوامل اجرایی این فرصت را بدهند که هم اقدام نموده و هم تاثیر و پیامد اقدام خود را ارزیابی نمایند. از دیگر اقدامات اصلی، آموزش دهی کلیه عوامل ذیربط جهت ایجاد فهم مشترک از چشم انداز، اهداف، نحوه مواجهه با چالش‌های فرضی، یادگیری تفکر جمعی و چگونگی ارائه بازخورد می‌باشد. به این ترتیب افراد یاد می‌گیرند که چگونه با دشواری‌ها و پیچیدگی‌های واقعی روبرو شوند، برای جلب همکاری دیگران احساس راحتی کنند و از همه مهمتر مشکلات را پیش بینی نمایند. [۷] فرایند همگرایی با استراتژی‌ها منطبق سازی آموزش با استراتژی‌ها به چهار مرحله تحلیل وضعیت، تدوین فرایند، منطبق سازی و ارزیابی، تقسیم می‌گردد، که ذیلاً به اختصار توضیح داده می‌شود. ۱) تحلیل وضعیت: تحلیل به منظور شناسایی عوامل محیطی اثر گذار بر فرایند تطبیق انجام می‌پذیرد. این تحلیل، اهداف بلندمدت، مأموریت (اینکه چه هستیم)، چشم انداز (چه می‌خواهیم باشیم)، محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان و محیط پیرامونی آن را در بر می‌گیرد. پاسخ به این پرسش‌ها نیز راهنمای اطلاعاتی مفیدی برای تحلیل یاد شده در اختیار رهبر قرار می‌دهد. O وضعیت موجود نظام آموزش چیست و ویژگی‌های آن کدام است؟ O وضعیت مطلوب نظام آموزش کجاست و ویژگی‌های

آن چیست؟ O اگر برنامه و عملکرد نظام آموزش منطبق با استراتژی های سازمان نگردد، وضعیت موجود به کجا خواهد رسید؟ O نیروهای مورد نیاز جهت انجام فرایند تطبیق کدامند؟ O موانع و مشکلاتی که در سازگاری با استراتژی ها ایجاد می شوند کدامند و راه مقابله با آنها چیست؟ (۲) تدوین فرایند پس از تحلیل وضعیت، اکنون می بایست فرایندی را که ایجاد کننده همگرایی می باشد تدوین نمود. تلاش اصلی رهبر باید آن باشد که فرایند مذکور حاصل تحلیل محیطی بوده و برآیند آن تدوین استراتژی آموزش باشد. به این منظور ابتدا باید فهرست استراتژی های قابل استفاده احصاء گردیده و سپس با استفاده از خروجی های مرحله قبل، فرایندی را که به تسهیل و تسریع کار کمک می نماید انتخاب نمود. مشارکت همه عوامل ذیربط، که به نوعی در فرایند یاد شده سهیم هستند یا از نتایج آن منتفع می گردند، ریسک خطا پذیری برنامه ها را به حداقل ممکن خواهد رساند. (۳) منطبق سازیدر دو مرحله قبل، رهبر با شناسایی چالش ها و فرصت ها، فرایند مورد نیاز را تدوین نموده است. اکنون او می بایست تمام گزینه های عملی بالقوه را که می تواند از آنها برای تطبیق بهره گیرد دقیقاً بررسی نموده تا کارایی آنها در حل مشکلات و استفاده از فرصت ها افزایش یابد. به این منظور لازم است تا او قبل از هر اقدامی به موارد ذیل بپردازد: O ایجاد ساختار سازمانی متناسب با استراتژی ها؛ O هماهنگ سازی مهارت ها، منابع و توانمندی های آموزش با استراتژی ها (در سطح اجرایی)؛ O ایجاد فرهنگ آموزش متناسب با استراتژی جدید سازمان؛ [۵] (۴) ارزیابی به دلایل زیر، کنترل فرایند همگرایی با استراتژی ها و نیز تحلیل نتایج حاصله ضروری است. O تعیین میزان تحقق اهداف و مقاصد پیش بینی شده؛ O تعیین میزان تعامل برنامه با استراتژی های سازمان و نیز محیطی که تطبیق در آن انجام شده است؛ O ایجاد زمینه های لازم برای بهبود بخشیدن مداوم برنامه O جلوگیری از انحرافات و رفع نواقص و ارایه راه حل های مناسب؛ O کمک به پاسخگویی به مدیریت ارشد سازمان؛ O کمک به بالا بردن میزان کارایی و اثربخشی عوامل اجرایی دخیل در برنامه. [۴] خطاهای هفت گانه رهبری در همگرایی با استراتژی ها (۱) همسویی ارزش اجرایی ندارد. همگرایی با استراتژی ها زمانی ارزش پیدا خواهد نمود که علاوه بر قدرت الهام دهی به نظام آموزش کمک کند تا دریابد وظایفش چگونه با استراتژی سازمان مرتبط می شود. این همسویی می تواند بعنوان راهنمایی برای اولویت بندی تصمیمات مهم آموزشی بکار رود و به درک مشترک سازمان و کارکنان از نیازهای آموزشی نیروی کار آینده بیانجامد. (۲) عدم توجه مناسب افراد ذیربط. رهبر در خلاء کار نمی کند و کار او تنها فرمان دادن لفظی و ایجاد جریانی یک سویه از دستورات نیست. رهبری همواره در بردارنده همکاری و تشریک مساعی است. یعنی فعالیت هایی که تنها در محیطی مساعد اتفاق می افتد. بر این باورم که با یک رهبری خوب می توان چنین محیطی را آفرید. این امر در وهله اول به دانش کافی در خصوص ضرورت، اهداف و چگونگی همگرایی با استراتژی نیاز دارد. به همین منظور لازم است تا کلیه عوامل ذیربط نسبت به چهار موضوع اساسی توجه گردیده و اطلاعات کافی در اختیار داشته باشند. O اولویت ها: اولویت های سازمان چیست؟ O جدول زمانی: اجرای تطبیق با چه سرعتی باید پیش برود؟ O تأثیرات: منطبق سازی، چه تأثیری بر فعالیت های نظام آموزش می گذارد؟ O مشارکت: چه کسانی بایستی مشارکت داشته باشند و در چه زمانی؟ O مخاطرات: موانعی که مانع از تطبیق کامل می شوند کدامند؟ [۵] اما در اختیار داشتن اطلاعات کافی در موارد برشمرده، تنها نیمی از موضوع است. نیم دیگر آن ایجاد سیستمی برای اطمینان از آن است که از درون سازمان اطلاعات درست به افراد باز می گردد. تلاش برای ایجاد همگرایی زمانی به نتیجه خواهد رسید که توازنی ظریف میان موضوعات در اختیار و اطلاعات برخاسته از آن برقرار شده باشد. (۳) عوامل برنامه، استراتژی ها را به طور کامل در نیافته اند. در اختیار داشتن شبکه های ارتباطی قوی درون و برون سازمانی و نیز بهره مندی از اطلاعات روزآمد در خصوص مسائل متغیر محیطی و فناوریهای نو، از مهمترین ضروریات همگرایی محسوب می گردند. وجود شبکه های ارتباطی و اطلاعاتی، نه تنها به شناسایی دقیق نیازهای دانشی سازمان کمک نموده و استراتژی هایی را برای از میان برداشتن کمبودها، ناهمخوانی ها و کاستی ها تعریف می نماید بلکه دانش و مهارت های لازم جهت پرداختن به استراتژی ها را نیز در اختیار عوامل



ذریب قرار خواهد داد. ۴) ابهام در واگذاری مسئولیت‌ها. در اختیار داشتن نیروهای مهارتی و چند منظوره و تلاش برای توسعه آنها از جمله ملزومات اساسی برای همگرایی با استراتژی‌ها محسوب می‌گردد. این در حالی است که اغلب نظام‌های آموزشی، کلیه مسوولیت‌ها را بدون تفویض اختیار یا درخواست همکاری از دیگر واحدها و یا در اختیار داشتن منابع اطلاعاتی کافی بر عهده گرفته و در نتیجه از عهده‌تأمین و اجرای موفق فرایند بر نخواهند آمد. لازمه همگرایی آن است که اولاً کلیه افراد یا واحدهایی که در اجرای همگرایی سهیم می‌باشند یا به نحوی از نتایج آن منتفع می‌گردند در آن مشارکت داده شوند و ثانیاً مسئولیت‌های خاص هر یک از آنان تفویض شود و ثالثاً نسبت به مسئولیت‌های واگذار شده کاملاً تفهیم گردند. ۵) کاهش میزان حمایت مدیریت ارشد. وظایف تعریف شده برای مدیریت سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر است. مدیران از نظر مسوولیت‌های راهبردی، باید خطوط اصلی نیازهای دانشی سازمان را مشخص ساخته و ضمن فراهم آوری منابع لازم جهت تحقق نیازهای پیش‌بینی شده، از فرایند تدوین استراتژی آموزش (از ابتدا تا انتها) حمایت نمایند. هر چه میزان مشارکت و حمایت مدیریت از نظام آموزش بیشتر باشد، فرایند تطبیق با سرعت و سهولت بیشتری پیش خواهد رفت. شاید این روش وقت‌گیر باشد ولی، افزایش تفاهم، اعتماد، تعهد و احساس مالکیت کارکنان نسبت به نظام آموزش را ایجاد خواهد نمود. [۱] ۶) عدم تشخیص موانع. از آنجا که سازمان در یک محیط پویا و متغیر فعالیت می‌کند لذا حوادث پیش‌بینی نشده ممکن است در طول طرح ریزی یا اجرا سر بر آورند. باید این موانع تشخیص داده شوند و زمانی که عدم اطمینان‌ها بوقوع می‌پیوندد، همه افراد و عوامل درگیر، برای ایجاد راه‌حل‌هایی خلاقانه در جهت غلبه بر موانع تشویق شوند. در ادامه به برخی از چالش‌های جدی که عمدتاً در حین همگرایی با استراتژی‌ها شکل می‌گیرند اشاره می‌گردد. ۷) محدودیت در تأمین منابع مالی، مانع جدی در رویکرد آموزش به همگرایی با استراتژی‌ها ایجاد می‌نماید؛ ۸) سازمان برای انطباق باید مدت زمان زیادی را صرف کند که این امر معمولاً با بی‌حوصلگی همراه است؛ ۹) از نظر تخصصی نیاز به نیروی انسانی خیره و کارآمد دارد که عموماً در دسترس نمی‌باشد؛ ۱۰) عدم دسترسی کامل به اطلاعات جامع و روزآمد، روند کار را دچار چالش خواهد ساخت؛ ۱۱) عدم آشنایی کامل عناصر درگیر با مباحث استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک از یک طرف و عدم اعتماد سازمان به پیامدهای این همگرایی از طرف دیگر، روند کار را کند و یا حتی متوقف می‌سازد. ۱۲) فراموش کردن کسب و کار خطر بالقوه دیگر آن است که نظام آموزش چنان غرق همگرایی و تدوین استراتژی گردد که از انجام سایر وظایف محوله و امور جاری خویش باز بماند. در طول این فرایند نظام آموزش نمی‌بایست در خلاء قرار گیرد و فقط تدوین استراتژی پردازد. وظیفه رهبر آن است که در جریان همسازی با استراتژی‌ها، به طور موثر بین وظایف و مسئولیت‌های نظام آموزش توازن برقرار نماید. مزایای رهبری موثر تمرکز بر رهبری، این امکان را به نظام آموزش می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل نموده و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. همچنین به مدیریت کمک می‌کند که از مجرای استفاده نمودن از روش‌های منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نموده و استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. از دیگر اثرات رهبری، این است که زمینه تفاهم هر چه بیشتر سازمان با نظام آموزش را فراهم می‌سازد. بر این باورم که مساله تفاهم، مهمترین برآیند رهبری است. هنگامی که کارکنان و نظام آموزش درک متقابلی از یکدیگر داشته باشند، اغلب خود را جزئی از آن به حساب آورده و برای تعالی سازمان، خود را متعهد می‌دانند. ایجاد چنین درکی تفاهم و نهایتاً تعهد را ایجاد خواهد نمود. در ادامه، به مهمترین نتایج رهبری موثر تغییرات در فرایند همسویی با استراتژی‌ها اشاره می‌گردد. ۱۳) جهت و مسیر آموزش را مشخص ساخته و بعنوان راهنمای نظام آموزش عمل می‌نماید؛ ۱۴) اولویت‌ها را تعیین نموده و به تدوین استراتژی آموزش کمک می‌نماید؛ ۱۵) با توجه به سرعت تحولات علمی و رشد فناوری، به روش کارساز عمل نموده و کار تیمی و تخصصی ایجاد می‌نماید؛ ۱۶) قابلیت شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصت‌های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند؛ ۱۷) به تقویت منطق مدیریت در ارزیابی نیاز به کیفیت نیروی کار کمک می‌نماید؛ ۱۸) به کلیه سیاست‌گذاری‌ها

و تصمیم‌گیری‌ها آموزشی اسجام می‌بخشد؛ O و نهایتاً نظام آموزش را قادر می‌سازد که موقعیت واکنشی خود را به وضعیت کنشی و آینده ساز تبدیل نماید. [۶] موانع و مشکلات دلایل گوناگونی وجود دارند که برخی از سازمان‌ها تمایل چندانی به همگرایی آموزش با استراتژی‌ها از خود نشان ندهند. برخی از مهمترین آنها عبارتند از: O عدم آگاهی نسبت به وضعیت واقعی نظام آموزش و نقش موثر آن در بهبود عملکردها؛ O خودفریبی درباره موقعیت فعلی آموزش؛ O گرایش به حفظ وضع موجود؛ O اصرار بر کامیابی‌های گذشته؛ O اشتباه تلقی کردن هر گونه تغییر در رابطه با هر چه در گذشته انجام پذیرفته است؛ O نارسایی در کاربرد وظایف فوری. [۴] نتیجه گیریماروزه بسیاری از نظام‌های آموزش با مسئله افراط در مدیریت و تفریط در رهبری روبرو و نیازمند توسعه ظرفیت‌های خود برای رهبری هستند. آنها به مدیریت کردن آموزش‌ها عادت کرده‌اند و با تفاوت قائل نشدن بین چالش‌های انطباق‌پذیری و مسائل فنی می‌کوشند تا مشکلات ایجاد شده را با تمرکز بر روش‌های مدیریتی حل و فصل کنند. تبعات این اشتباه تا بطن فرایندهای آموزش گسترش می‌یابد و اغلب برنامه‌های به ظاهر مناسب با شکست روبرو می‌شوند، در حالیکه هیچگاه علت اصلی عدم موفقیت به درستی شناسایی نمی‌شود. عدم اطمینان ناشی از ناپیوستگی‌های کسب و کار، دگرگونی‌های سریع فناوری، ترکیب مهارتی نیروهای مورد نیاز و نهایتاً اثر بخش نمودن آموزش‌ها، لزوم تطبیق کامل نظام آموزش با استراتژی سازمان را ایجاب می‌نماید. من استدلال کردم که رهبری (بعنوان موضوعی که بیشتر با چشم اندازها و ارزش‌ها سروکار دارد) برای همگرایی با استراتژی‌ها و مواجهه با چالش‌های ناشی از ناپیوستگی‌های محیط، یک ضرورت بالقوه محسوب می‌گردد و قادر خواهد بود تا ریسک خطاپذیری عملکرد آموزش را به حداقل ممکن برساند. پرواضح است که این مهم حاصل نخواهد گردید مگر آنکه سازمان ارزش‌اصولی این رهبری را درک نموده و با مدیریت صحیح، حساسیت لازم در تدوین استراتژی آموزش و اثرگذاری آن در کیفی‌سازی فعالیت‌ها را ایجاد نماید.

منابع

Charles R.Greer, Strategy and Human Resource: A general Managrial Perspective: ۱  
 united States, ۱۹۹۵.۲. Ann Langley, "The Roles of formal Strategic Planning" Long Range  
 Planning, no۳, ۱۹۸۳. R.T Lenz, "Managing Human Resource Problems in Strategy Planning  
 Systems" Journal of Business Strategy, no.۴ (Spring ۱۹۸۶) ۴. Marc G.SW. Human Resource  
 Management. Publishing Company Boston, ۱۹۹۰.۵. Chill, Tqom & sond & Lok, rethinking  
 Training Needs Ananalysis, ۱۹۹۹.۶. Cunnigham, B. Action Research and Organization  
 Development, Westport, CT: Prayger. ۱۹۹۳.۷. Kaplan Robert S., Building Strategy Focused  
 Organizations, With Balanced Scorecard, BSC Collaborative, ۱۹۹۸

## آیا رهبران، رهبران زاده می‌شوند

۰ آیا رهبران، رهبران زاده می‌شوند؟

گردآورنده: ریحانه حسین زاده آیا رهبران، رهبران زاده می‌شوند؟ یا رهبری را فرا می‌گیرند؟ مقدمه: طرح‌ها و نقشه‌های اسکندر، صرف نظر از ماهیت وجودیشان، فاقد هر گونه شکوه، عظمت، یا جاه‌طلبی بودند: وی هرگز برای مدتی طولانی سرخوش از فتوحاتش نماند، حتی آن هنگام که وسعت امپراتوری‌اش از آسیا تا اروپا و جزایر بریتانیا گسترده بود. کاملاً "برعکس، به دنبال فتوحات بیشتر و در جستجوی سرزمین‌های ناشناخته دیگری می‌رفت. گویی حتی اگر رقیبی هم نمی‌داشت، در سرشتش بود که همواره با خودش به رقابت برخیزد و به دنبال بهترین‌ها باشد. هدف این کتاب، مطالعه و بررسی پویای شناسایی روانی رهبری یا به

عبارت دیگر، کشف ذهنیات رهبر است. بخش اول: تاریخ نگاریاماده سازی صحنه‌اسکندر کبیر، یکی از بزرگترین فرماندهان تمام دوران ها و از قوی ترین شخصیت های روزگار باستان، در سال ۳۵۶ پیش از میلاد در پلا واقع در مقدونیه چشم به جهان گشود. گر چه مقدونی ها محدوده ای در اطراف تسالونیک امروزی واقع در شمال یونان را بخشی از حوزه فرهنگی یونان می شمردند، اما بسیاری از یونانیان به دیده خوری و حقارت به آنان می نگرستند. در نظر یونانیان، مقدونیان صرفاً "انشعابی از شاخه اصلی بودند. آن ها به یقین به یکی از گویش های یونانی سخن می گفتند، اما حکومتشان پادشاهی عقب مانده بود، و اشراف و نجیب زادگانشان (که تنها اندکی برتر از بررها و وحشیان بودند) به دنبال لذت های مردانه از قبیل شکار، شرابخواری، رقص و پایکوبی، و نزدیکی با مردان و زنان بودند. ناهماهنگی والدین: در سال ۳۵۹ پیش از میلاد شاه پردیکاس سوم حاکم مقدونیه در جنگ کشته شد. انتظار می رفت پسر نوزادش آمونتاس جانشین او. و فیلیپ برادر پردیکاس (پدر اسکندر) نایب السلطنه گردد. اما فیلیپ تاج و تخت برادر زاده اشبه ناحق تصرف کرد و خود با نام شاه فیلیپ دوم تاجگذاری کرد. با این اقدام جسورانه. او صحنه را برای افزایش سریع ثروت کشورش و ورود آن به عرصه جهانی آماده نمود. شاه فیلیپ که نزد ایپامینونداس (بهترین اسراتژیست نظامی را یونان پیش از اسکندر) آموزش های لازم را دیده بود. حاکم و استراتژیست با هوش و برجسته ای بود. در عرض تنها چند دهه وی بیشتر یونان را تسخیر کرد سرزمین مقدونیه و برخی جاها که فتح کرده بود سرشار از معادن طلا و نقره بود و چنان تمکن مالی در اختیارش قرار می داد که تنها داریوش شاه ایران توان برابری با آن را داشت. سیاستمداری زیرک بود که توانست مقدونیه را از سرزمینی ضعیف و گمنام به یکی از قویترین ایالت ها در جهان یونان تبدیل کند. نشانگر شخصیت مقتدر او. استعدادش در مقام سیاستمداری. و مهارت استثنایی اش در فرماندهی بود. مادر اسکندر، المپیاس، دختر یتیم نیپتولموس پادشاه اپیروس بود، المپیاس زیبا بود، اما تندخویی و خود سری بیش از حدش هنگامی که با شخصیت دشوار و پیچیده ای در بیشتر دوران کودکی اسکندر، ستیزه جویی اش سبب شد که همواره با فیلیپ (و فیلیپ نیز با او) در جنگ و ستیز باشد. المپیاس، که پیش از آن با آیین های نیایش دیونیسوس آشنا بود، مشتاقانه اوقات خود را صرف انجام رسوم و شعار اسرار آمیز و مراسم با روری با بر افروختن آتش مشعل می نمود. وی که از زنان پرستنده با کوس (خدای شراب) بود، المپیاس و فیلیپ هر دو در خواب دیده بودند که اسکندر به دنیا می آید و وارث تاج و تخت شاهی می شود. فیلیپ بنا بر سنت مقدونی ها چهار زن کهنتر و معشوقه های بسیاری داشت. (از آنجا که سیاستمدار زیرکی بود، به او میگفتند تا در هر جنگ و نبرد، همسر جدیدی اختیار کند و بدین ترتیب به کمک ای ازدواج های سیاسی، حریم قلمرو پادشاهی اش را تثبیت و مستحکم کند. از طرفی این ازدواج ها حسن نیت او را در مصالحه و سازش با کشورهایی که ارزش آن را داشتند نشان می داد) گرچه المپیاس می توانست روابط او با زنان (و حتی مردان) را بپذیرد، اما هیچ تهدیدی را نسبت به مقامش به عنوان ملکه حاکم، ملکه ما در آینده، و نسبت به موقعیت پسرش به عنوان ولیعهد و شاه آینده تحمل نمی کرد. سرزمین مقدونیه و برخی جاها که فتح کرده بود سرشار از معادن طلا و نقره بود و چنان تمکن مالی در اختیارش قرار می داد که تنها داریوش شاه ایران توان برابری با آن را داشت. سیاستمداری زیرک بود که توانست مقدونیه را از سرزمینی ضعیف و گمنام به یکی از قویترین ایالت ها در جهان یونانی تبدیل کند. نشانگر شخصیت مقتدر او. استعدادش در مقام سیاستمداری. و مهارت استثنایی اش در فرماندهی بود. مادر اسکندر، المپیاس، دختر یتیم نیپتولموس پادشاه اپیروس بود، المپیاس زیبا بود، اما تندخویی و خود سری بیش از حدش هنگامی که با شخصیت دشوار و پیچیده ای در بیشتر دوران کودکی اسکندر، ستیزه جویی اش سبب شد که همواره با فیلیپ (و فیلیپ نیز با او) در جنگ و ستیز باشد. المپیاس، که پیش از آن با آیین های نیایش دیونیسوس آشنا بود، مشتاقانه اوقات خود را صرف انجام رسوم و شعار اسرار آمیز و مراسم با روری با بر افروختن آتش مشعل می نمود. وی که از زنان پرستنده با کوس (خدای شراب) بود، المپیاس و فیلیپ هر دو در خواب دیده بودند که اسکندر به دنیا می آید و وارث تاج و تخت شاهی می شود. فیلیپ بنا بر سنت مقدونی ها چهار زن کهنتر و معشوقه های بسیاری داشت. (از آنجا که سیاستمدار زیرکی بود، به او میگفتند تا در هر جنگ و نبرد، همسر جدیدی

اختیار کند و بدین ترتیب به کمک ای ازدواج های سیاسی و حریم قلمرو پادشاهی اش را تثبیت و مستحکم کند. از طرفی این ازدواج ها حسن نیت او را در مصالحه و سازش با کشورهایی که ارزش آن را داشتند نشان می داد. گرچه المپاس می توانست روابط او با زنان (و حتی مردان) را بپذیرد، اما هیچ تهدیدی را نسبت به مقامش به عنوان ملکه حاکم، ملکه ما در آینده، و نسبت به موقعیت پسرش به عنوان ولیعهد و شاه آینده تحمل نمی کرد. تنها عشق حقیقی ملکه المپاس \_عشقی کامل و سوزان\_ به پسرش اسکندر بود. اسکندر نیز تا زمانی که زنده بود مادرش را از جان و دل می پرستید. اسکندر بسیار معتقد به مناسک آیینی بار آمد و باور کرد که خدایان و الهگان به صور گوناگون و در همه جا تجلی می کنند. آتش اشتیاق اسکندر به این خدایان و آیین ها را داستان های مادرش شعله ور می ساخت. المپاس هنگامی شروع به نقل داستان هایش کرد که رابطه اش با فیلیپ رو به سستی و نابودی می رفت. او به اسکندر گفت که پدر واقعی اش نه فیلیپ بلکه زئوس خدای خدایان است. چنین داستانی و هم و تصور طفل را بر می انگیزد. بعدها، اسکندر تبارش را به هرکول که نیمه خدا و مشهورترین قهرمان یونان بود نسبت داد. آموزش و پرورش اسکندر از آموزش و پرورش بسیار عالی و پیشرفته ای برخوردار بود. تا سیزده سالگی در خانه تحت نظر پرستارش لانیس (خواهر کلیتوس سیاه، فرمانده گارد سلطنتی) بود. سپس در هفت سالگی، از زیر بال و پر و حمایت او در آمد تا تحت تعالیم سخت و دشوار لئونیداس، یکی از اقوام المپاس، قرار گیرد. لئونیداس مهارت های جسمانی نظیر سوار کاری و شمشیر بازی را که برای پادشاهی مبارز شدن به آنها نیاز داشت به اسکندر آموخت. وی به اسکندر ماهیت ریاضت را آموخت که در نبردهای آینده اش بدین خاطر مشهور شد: در طول زندگی کوتاهش، او بی تکلیف و مانند اسپارتنی ها با سربازانش غذا می خورد و می خوابید. در اولین دوران آموزش نظامی اش، فردی درباری به نام لوسیماخوس آموزش اسکندر را بر عهده گرفت، وی علایق و طرزفکری کاملاً متفاوت با لئونیداس داشت. لوسیماخوس به اسکندر کمک کرد تا قدر و ارزش هنر را بداند و چنگ نوازی را به او آموخت. این آموزگار بسیار محبوب و مورد علاقه اسکندر بود. تأثیر لوسیماخوس بود که سبب شد اسکندر با تأثیر لوسیماخوس بود که سبب شد اسکندر با آثار هومر و اورپید آشنا شود علاقه مفراطی به داستان های حماسی هومر داشت و از اعمال قدرتمندانه خدایان و قهرمانان در جنگ تروآ الهام می گرفت. ایلید را بر بالین عبارت مورد علاقه او از کتاب ((همواره بهترین باش و فراتر از دیگران و مافوق آنان بایست.)) آشیل اسکندر مانند اسب بود، مایل بود با پدرش چم و هم چشمی بکند و فتوحاتش از فتوحات پدرش فراتر رود. هنگامی که اسکندر سیزده ساله شد، پدرش احساس کرد زمان آن فرا رسیده تا مرد جوان به تحصیلات عالی پردازد. شاه فیلیپ، فیلسوف نسبتاً گمنامی در آن زمان به نام ارسطو انتخاب کرد تا به پسرش آموزش دهد. ارسطو در این ((آکادمی کوچک)) جهان هنر و علوم را به اسکندر معرفی کرد. اسکندر طی این سه سال آموزش، استعداد و شایستگی بسیاری برای مباحثه، علم معانی بیان و نمایش یافت، و ختیب برجسته ای گردید که می توانست کلامش را متناسب با هر موقعیتی تغیر دهد. تأثیر ارسطو و اسکندر چنان بود که علاقه بسیاری به علم پزشکی، گیاه شناسی و جانور شناسی پیدا کرد. پزشکی اسکندر بسیار به کار آمد، و این امکان را برایش فراهم کرد تا ناخوشی سربازانش بر اثر جراحات وارده را درک کند. آموزش های سیاسی ارسطو پایه علمی اسکندر را در حقوق و کشور داری محکم نمود. ارسطو رساله در آداب شهریاری نگاشت تا به اسکندر در جهت در مسئولیت هایش در مقام پادشاه کمک کند (این رساله در گذر قرن ها از بین رفته و چی از آن باقی نمانده است). ارسطو از ترکیب شاه و فیلسوف الگویی به پادشاه آینده می داد. همان گونه که ارسطو جهان را با افکارش تسخیر کرد، به مرد جوان نیز آموخت تا جهان را با شمشیرش فتح کند. ساختن ماشین جنگی تا قرن پنجم پیش از میلاد نیروی جنگی یونان متشکل از سربازان غیر حرفه ای بود که معاششان را از راه دیگری تأمین می کردند و تابستان ها به تمرین نظامی می پرداختند. سربازی، حرفه ای پاره وقت بود که مردان خارج از فصل درو و خرمن کوبی به آن می پرداختند و با آغاز فصل درو، به مزارعشان با می گشتند، اما این روال به تدریج دگرگون شد. در زمان پادشاهی فیلیپ (قرن چهارم پیش از میلاد) نظامی گری بیش از گذشته به حرفه تخصصی سربازان مزدور تبدیل شد. فقر و تنگ

دستی سبب شد بسیاری از احالی یونان به ارتش پیوندند، زیرا خدمت نظام راه بسیار خوبی برای کسب در آمد در کشوری فقیر بود. اعضای گروه نظامی و محافظ شخص پادشاه، گروهی برگزیده بود که ملیت مقدونی داشته باشند و به نام ((یاران سلحشور)) خوانده می شدند، اعضای گروه نظامی و محافظ شخص پادشاه گروهی برگزیده بود. ملیت مقدونی، یاران سلحشور، سواره نظام و پیاده نظام. با صرف مبالغ هنگفتی از خزانه پادشاهی، حقوق قابل توجهی، غیر حرفه ای و نامنظم، به ماشین جنگی بسیار سازمان یافته و با نظم و قدرتی تبدیل کرد. تناسب اندام و آمادگی جسمانی سربازانش بر انجام تمرینات بدنی تأکید می ورزید فیلیپ در راهبردهای جنگی و انتخاب سلاح های مورد استفاده نیز دست به ابتکاراتی زد. سربازان مقدونی و یونانی آن دوران کلا خود به سر می گذاشتند و دامن هایی با لبه فولادین دنداندار می پوشیدند و ساق بند هایی می بستند تا از پاها و زانویشان محافظت نمایند. گرچه در ابتدا فقط افسران زره بالاتنه فلزی می پوشیدند، اما با فرمانهی و نظارت اسکندر، این لباس متحد به همه سربازان پیاده نظام داده شد تا از بدنشان محافظت کنند. سربازان سپر محکم، گرد و برآمده فلزی داشتند، سپرهایشان روی یکدیگر قرار می گرفت. هنگام نبرد فقط نیزه سربازان صفوف پیشین نمایان بود. آموزش نظامی در عمل در سال ۳۴۰ پیش از میلاد هنگامی که اسکندر ۱۶ ساله بود فیلیپ بیزانتیوم اردو کشید و در قیاب خود اداره امور مقدونیه را به پسرش محول کرد. اسکندر برای مقابله با شورشی در زمان قیبت فیلیپ با لشکری به سمت نوابی وحشی یورش برد که اکنون بلغارستان نام دارد. او قبیله مائدی را سرکوب کرد و اسکندر نخستین شهر با نام اسکندریه (الکساندروپولیس) بنا کرد این کار تقلیدی پدرش فیلیپ که شهر فلیپولیس را وجود آورده بود. پیروزی اصلی فیلیپ فتح و تسخیر یونان و سرزمین های اطراف آن بود. وی همواره رویای تشکیل ((جامعه ی هلنی)) و اتحادیه دفاعی بین دولت شهرهای یونان و مقدونیه را در سر میپروراند که همواره با هم در نزاع بودند. هدف اتحادیه کورنت حفظ استقرار صلحی عمومی و پایدار بود. تشکیل اتحادیه کورنت ابتکاری سیاسی بود: پیش از به وجود آمدن چنین اتحادیه، صلح هرگز دوام چندانی نداشت زیرا دولت شهرهای اصلی یونان نه قدرت تشکیل سازمانی واحد و کار آمد برای فعالیت جمعی در مقابل متجاوزین را داشتند نه به یکدیگر اعتماد و اطمینان می کردند. با تحکیم اتحادیه دولت شهرهای یونان فلیپ آماده حمله به ایران میشود تا شهرهای یونانی آسیایه صغیر را از حاکمیت ایرانیان برهاند. شعار جدید او ((پان هلنیسم)) بود. اغتشاش خانوادگی هنگامی که فیلیپ دختری کم سن و سال تر از اسکندر را به عنوان هسر جدید خود برگزید خانواده به طور جبران ناپذیری از هم جدا و پاشیده شد. این دختر که از فیلیپ باردار شده بود، به دلیل اصل و نسب خانوادگی، خاندان سلطنتی را به ۲ گروه به شدت متخاصم تقسیم کرد. دودمان او مقدونی اصیل بود، و عمویش اتالوس، یکی از همراهان و یاران وفادار پادشاه به شمار می رفت. فیلیپ با انتخاب همسری از این خاندان، نقشه المپاس را برای جانشینی اسکندر به مخاطره انداخت. قتل پادشاه هنگامی که ساتراپ کاریا (حاکم و استاندار ایران قدیم) در امپراتوری هخامنشی سعی کرد دخترش را به پسر عقب مانده و کند ذهن فیلیپ آریدایوس در آورد اسکندر ترسید مبادا فیلیپ آریدایوس را جانشین او سازد. اسکندر وحشت زده و به طور مخفیانه نقشه ای کشید تا خود با دختر ساتراپ ازدواج کند. اما فیلیپ پیش از اجرای نقشه از این دسیسه آگاه شد و اسکندر را در قصر زندانی کرد و قصد داشت المپاس را که مشوق ای دسیسه بود طلاق دهد. اما از آنجا که باطناً بدین ترتیب از همسر اولش انتقام گرف که برادر المپاس را برای ازدواج با دخترش کلتوپاترا برگزید علی رغم این واقعیت که این عقد بین خواهر زاده و دایی انجام میشد. همین که فیلیپ وارد صحنه ای شد که قرار بود جشن در آنجا صورت گیرد فرمانده محافظانش با چاقو به طرف او حمله ور شد و ظربه ای به قلبش وارد آورد. بسیاری از نویسندگان آن دوران معتقدند که این دسیسه ای بیش نبوده و المپاس یا اسکندر نقشی در توطئه داشته اند!! پادشاه جدید اسکندر پس از قتل پدرش در سال ۳۳۶ پیش از میلاد با عنوان اسکندر سوم به پادشاهی رسید. نابغه ی راهبردها فاتح آسیا: آسیا: اسکندر در زمان داریوش سوم به ایران حمله کرد و آنجا را فتح کرد و با اسرای خاندان سلطنتی با احترام بسیار رفتار کرد و این راه و روش سیاسی عاقلانه و اندیشمندانه ای بود که بسیار به کار آمد زیرا ملکه مادر در سیاست های دودمانی ایران نقش مهمی ایفا

میکرد. محاصره صور: یکی از دشوارترین عملیات نظامی در سراسر زندگی و لشکر کشی های اسکندر محسوب می شود با موقعیت ساحلی شهر اسکندر تصمیم گرفت پل بسازد این پل هنوز هم وجود دارد. پس از محاصره ای که هفت ماه به طول انجامید اسکندر سرانجام با حمله دریایی سهمناکی وارد شهر شد. حمله به صور در سال ۳۳۲ پیش از میلاد، یکی از موفقیت های نظامی اسکندر به شمار می رود. سپس به سوی مصر رفت. و شمال سوریه، سپس به شمال تا ماورای ترانه های جنوبی دریای خزر شهر های بلوچستان و افغانستان به باختر (بلخ) و سغد (ترکستان) هند رفت. فرماندهی کاردان و با فراست اسکندر بی شک در میدان جنگ یکی از بهترین فرماندهانی بود که تاریخ به خود دیده است. وی استراتژیستی زبده بود که همواره فنون و روش های جدید اتخاذ می کرد و مبتکرانه اشکال نوینی از عملیات جنگی به وجود می آورد، ابتکارات نظامی پدرش را تکمیل می کرد و خود ابداعات جدیدی را ارائه میداد. با وجود این که اکثر مواقع تعداد سربازانش از سربازان دشمن کمتر بود، اما از شیخون، تصمیم گیری فوری و انجام بی مقدمه عملیات جنگی، و حيله هایی استفاده می کرد تا به سرعت خود را از موقعیت های ناممکن بیرون آورد. اسکندر دشمن را سردرگم و گیج میکرد تا از مقاصدش سر در نیاورند و از سرعت و تصمیم قاطع و انیشت به عنوان سلاحی کار آمد استفاده می کرد. از جمله کارهایش این بود که خطوط ارتباطی خوبی به وجود آورد و در نگهداریشان کوشید همچنین مهندسين سپاهش را تشویق کرد تا خلاقانه فکر کنند که نتیجه آن اختراع فلاخن، دژ کوبها، نردبان ها، پل هل و برج ها محاصره بود. اسکندر همچنین در فنون جنگی بسیار حاذق بود و می توانست مقاصد ناگفته دشمن را در یابد و به سرعت شرایط خود را با آن تطبیق دهد و بر حسب موقعیت عمل کند. اسکندر در صحنه نبرد و موقعیت های جنگی به بهترین نحو عمل میکرد. هرچقدر هم که موقعیت ناممکن و دشوار می نمود، وی آرامش خود را حفظ می کرد و هرگز وحشت زده نمی شد. او همیشه نقشه هایش را مرتبط با هم و هماهنگ پیاده میکرد، ماهرانه گزارش های ضد و نقیض را بررسی میکرد حتی در بدترین شرایط تنش زا صحیح ترین تصمیم را اتخاذ می کرد. اداره امپراتوری: اداره کشور با ترکیبی از مقدونیان، پارسیان و افراد محلی به پیروی از توصیه ارسطو که پادشاه مبیاست بین گروه ها و نژاد های مختلف توازن قدرت ایجاد کند، اسکندر ترکیبی از مقدونیان پارسیان و افراد محلی را به کار گرفت تا در امپراتوری رو به گسترشش کار کنند گرچه مشاغل اداری و اجرایی مهم را به یونانیان می سپرد. اسکندر اهمیت ضرب سکه را در معاملات و مبدلات بین المللی دریافت. برای فعال نمودن هر چه بیشتر تجارت و بازرگانی، تعدادی از ضرابخانه های ایرانی را در اختیارشان قرار داد. وی دستور داد با نام اسکندر سکه های جدیدی ضرب کنند، این کار سبب شد تا تجارت و بازرگانی در سراسر امپراتوری اش رونق یابد، و بدین ترتیب توانست هزینه سپاه پر شمارش را پردازد و برای ساختن شهر ها و بنادر جدید بودجه تامین کند. اسکندر معتقد به هم زیستی مسالمت امیز ملل و نژاد های گوناگون در امپراتوری اش بود، برای نمونه به ازدواج های جمعی بسیاری از یونانی ها و ایرانی ها که به دستور اسکندر ترتیب داده شد و خود او نیز با دختر شاه فقید داریوش و شاهزاده خانم دیگری ایرانی دیگری ازدواج کرد. دستیابی به ((اقیانوس بی کران)) امپراتوری اسکندر اکنون از شبه جزیره بالکان شروع میشد و به سمت جنوب تانوبه (اتیوپی) و از شرق تا پنجاب امتداد می یافت. اما فتح بخشی از هند برای اسکندر کافی نبود او میخواست به اقیانوس بی کران دست یابد همان گستره وسیع آبی که یونانیان باور داشتند دور تا دور جهان را فرا گرفته است. اسکندر و افرادش در سال ۳۲۶ پیش از میلاد پس از گذشتن از عرض منطقه وسیعی از هند به رود بناس رسیدند که در نزدیکی لاهور قرار داشت و سطحش از شدت بارش باران های موسمی بسیار بالا آمده بود مقصدی که نقطه پایان اسکندر و لشکر کشی هایش بود. کمی پس از پیروزی دشوارش بر سلطان پروس هنگامی که اسکندر قصد عبور از رودخانه خطرناک را داشت دریافت که برای اولین بار سربازانش دیگر تحت تاثیر شخصیت جذاب او قرار ندارند و به فرامینش گوش نمی دهند. او طی خطابه غرایبی که سپاهش را به پیشروی فتوحات تشویق می نمود، توانست نظر موافق اکثریت را که به این کار تمایلی نشان نمی دادند جلب کند. ۱. یکی از فرماندهان اصلی به نام کوئونوس با شجاعت در مقابل او ایستاد و گفت: (( نکته بسیار مهمی وجود دارد که هر فرد موفقی باید

بداند و ان هم اینکه چه هنگام دست از انجام کاری بکشد.)) و کمی پس از آن دستور بازگشت داد اما در زمان بازگشت و عقب نشینی از راهی رفت که به او امکان فتح هند جنوبی را میداد پس از عبور از خلیج فارس باقیه مسیر را پیاده طی کردند و بسیار طاقت فرسا بود مسیر بیابان بود و با کمبود آب و آذوقه مواجه شده بودند و بسیاری از سربازان جان دادند بعد تصمیم گرفتند که به بابل بروند و انجا را پایتخت امپراتوری کنند و با عربستان بجنگند اما اسکندر اوایل ماه مه گرفتار تب شدیدی شد و بستری گردید. در دهم ماه ژوآن سال ۳۲۳ پیش از میلاد اسکندر مقدونی در گذشت او در هنگام مرگ فقط ۳۲ سالش بود. در ایران اسکندر را با نام سکندر یا ذوالقرنین میخوانند مردان قبایل افغانی و ماهیگیران یونانی او را مظهر و حامی اجدادی می دانند در نظر بسیاری از سراسر جهان، اسکندر الگوی رهبری نمونه است. بخش دوم رهبری مدیریت معنا: بخش مهمی است رهبری مؤثر و کار آمد مدیریت معناست. رهبران کار آمد با تخیل و ذهن جمعی پیروان و مخاطبانشان سخن می گویند آنها با ابراز رویاهایشان و شریک نمودن مردم در آن هویت گروهی و واحد بوجود می آورد و دور نمایه گویا و روشنی از وضعیت آینده برای مرد ترسیم نموده و بدین ترتیب با ضمیر ناخودآگاه آنها ارتباط برقرار میکنند رهبران موفق توانایی خارق العاده ای در برونی کردن نمایش و احساسات درون خود و اجرای آن در برابر عموم و انظار همگان دارند آن ها می دانند چگونه رویا و پنداره ی شخصیشان را با لحظه تاریخی موجود پیوند دهند. آنها با به کار گیری زبان، مراسم، نماد و موقعیت ها فرایند مدیریت معنا را می پروراند. بسیاری از رهبران قدرتمند فنون و روش های سخنرانی را می دانند و در سخنانشان از طنز، گوشه و کنایه، و لغات عوامانه و خودمانی استفاده می کنند. رهبران مؤثر و کار آمد (به طور خود آگاه یا ناخودآگاه) در می یابند که فرایند مدیریت معنا نیازمند ترسیم محیط و موقعیت به طور دقیق و خلق جهانی مانویت از سایه روشن است. بنابراین بلاگردانی، یعنی تقسیم جهان به دو گروه ما در برابر ان ها، درون گروهی در برابر برون گروهی، یا خوب در برابر بد، شگرد و ابزاری مؤثر است. این روش نه تنها همانند سازی گروهی را تسهیل می کند و شدت می بخشد، بلکه به پیروان امکان جدا سازی و تمایز ان ها را نیز ویژگی های ناخواسته را از ویژگی های نامطلوب، با نسبت دادن صفات و ویژگی های بد به گروه مقابل می دهد. پر واضح است که مدیریت معنا کار آسانی نیست! تنها معدودی از افراد در طول تاریخ توانسته اند مانند اسکندر مقدونی از این روش به نحو احسن استفاده کنند. شیوهی رهبری اسکندر بر همبستگی و هویت گروهی استوار بود، شاید بیشتر به این دلیل که خود نمونه ای عالی از این همبستگی و همدلی را به نمایش میگذاشت. او مانند سایر فرماندهان از دور فرمان نمی داد و همواره در همه جنگها پیشاپیش سپاهش حضور داشت، در میان سربازنش بود و با آنان می زیست، و به زبانشان سخن می گفت. مانند سربازان سپاهش از زخم ها و مصدومیت ها رنج می برد، و در زیر چادر همراه با آنان می زیست، و غذا می خورد (یا دست کم تا زمانی که به اداب و رسوم ایرانی خو نگرفته بود چنین می کرد)، و مصائب و دشواری ها را مانند آنان تحمل می نمود. بازیگری در جستجوی منش: بازیگری در جستجوی منش محققان با هم به توافق چندانی در باره ی شخصیت اسکندر نرسیده اند تعاریف متعددی ارائه شده از شخصیت و رفتار این پادشاه و آن را می توان به سه دسته عمده تقسیم نمود: ۱: مکتب تفکر او را فردی خود بزرگبین، متجاوز و خود شیفته میدانند. محققان پیرو این مکتب معتقدند که اسکندر سربازی بی رحم اهل مقدونیه که هدفی جز غارت ثروت و غنائم شرق نداشته، شاه خود کامه ای بوده که با اعمال وحشت و خشونت اراده اش را تحمیل می کرده. ان ها معتقدند در سال نامه های تاریخی اسکندر را باید هم ردیف با ستمگرانی مانند استالین و هیتلر قرار داد. ۲: سایر محققان اسکندر را مبلغی بشر دوست و پرجذبه و محبوب می دانند که قصد داشت نژاد های شناخته شده و مشهور جهان را با هم متحد سازد و همزیستی برادرانه و مسالمت آمیزی بین مردان و زنان بر اساس تحمل و پذیرش فرهنگی به وجود آورد. ۳: گروه سوم بین این دودسته قرار گرفته حد وسط را انتخاب میکنند. پیروان این دیدگاه معتقدند که اسکندر در ابتدا پادشاهی خوب گرم و صمیمی و سرشار از امید و اهداف والا بوده، اما پس از حمله به ایران و محظوظ شدن و چشیدن خوشی ها و لذایذ موجود این کشور و سقوط و انحطاط بابل به پادشاهی ضالم و ستمگر تبدیل شده است. وی که تحت

تأثیر افکار افسرده کننده قرار گرفت و به خود بزرگ بینی مبتلا به جنون اشوبگری مبدل گردید که دوستان خویش را به قتل می رساند و دیوار می خواست مانند خدایان پرستیده شود. تصویر درونی: الگوهای ذهن اسکندر اشغال کرده بودند که در حقیقت رفیع و عالی مرتبه نیز بودند و علت اهداف جاه طلبانه ای را که او برای خود وضع کرده بود توضیح و شرح می دهند این نمونه ها عبارت بودند از: یک حکمران و فرمان روا (کوروش کبیر) دو خداوندگار (ژئوس و دیونیسوس) یک نیم خدا (هرکول) یک وقایع نگار و داستان سرای حماسی (هومر) یک قهرمان (اشیل) و یک فیلسوف (ارسطو) با پیروی از این الگوهای نمونه رقابت قهرمانه محرک اسکندر برا پیشرفتی عمل بود. پیروزی ادیبی: موفق تر از پدر بودنیکی از جملات بسیار معروف اسکندر این است: ((ترجیح می دهم زندگی کوتاه و پر افتخاری داشته باشم تا زندگی ای طولانی و در گمنامی.)) این جمله همین طوری و بدون منظور ابراز نشده است. اسکندر از دوران کودکی تربیت شده بود تا حاکم بزرگ و مقتدری گردد. او که مصمم بدین هدف دست یابد در سراسر زندگی کوتاهش به شدت کوشید تا از زویش به تحقق پیوندد. سطح بیش از حد بالای شوق به موفقیت در نزد اسکندر اشکارا ریشه در حمایت اولیه مادرش از او دارد، هر چند تأثیر پدرش نیز قوی بود: ان ها شاخص ها و معیار های بسیار عالی برای او وضع کرده بودند و تشویقش می کردند تا هر کاری را به نحو احسن انجام دهد و بهترین باشد (و در فعالیت های خودشان الگوی حد عالی را به او نشان می دادند)، و بهترین آموزگاران را برای برآورده کردن این معیار ها و شاخص ها استخدام می کردند. اما در حقیقت المپاس حمایتگر وفادار و بی دریغ اسکندر بود. دفاع شیدایی: اسکندر فرد بسیار عمل گرای بود و این عمل گرایی نقش بسزایی در موفقیت او داشت، اما در نهایت منجر به مشکلاتی گردید. شدت نیاز او به عمل نشان میدهد که ویژگی ((دفاع شیدایی)) داشته است، بدین معنا که برای اجتناب از یورش افکار و احساسات منفی به عمل گرایی میل میکرد است. افرادی که از واکنش های افسرده کننده، گناه و عذاب وجدان، و انزوا رنج میبرند گاه به ((وارد عمل شدن)) متوسل می شوند تا از شر این شیاطین روحی راحت گردند، و اسکندر به نظر می رسد یکی از این گونه افراد باشد. او همواره به دنبال چالش های جدیدی بود تا مانع از نگرانی و اضطراب افسرده کننده ای شود که نیمه بهتر وجود او را کم کم فرا می گرفت. اسکندر هنگام با دشمن یا مواجهه با موقعیتی دشوار همیشه در بهترین وضع خود بود. چنان با خطر رو به رو می شد که گویی اولین دشمنی که باید بر آن فائق شود ترس خودش است. اسکندر در میان نبرد احساس می کرد زندگی خود را باز یافته است. نبرد نیز مانند فعالیت کلی، روش درمان ((ضد ترسی)) بود که شیاطین روحی و درونی اش را متواری می ساخت. بنابر این فتح و پیروزی به تدریج و به خودی خود مبدل به هدف گشت نه وسیله ای برای رسیدن به آن. ادواری خوبی: رفتار اسکندر همچنین خصیصه ادواری خوبی دارد که به معنای تمایل شخص به تغییر حالات روحی و خلق و خوی افراطی است. اسکندر به تغییر خلق و خویش در حد افراط و تفریط شهره بود، گاه از فرط ابراز محبت علنی دستخوش تفریط و گاه با طغیان های خشم و غضب ناگهانی دچار افراط می گردید. در دوران نوجوانی و جوانی که بسیار تأثیر پذیر بود، با در نظر گرفتن خود کامگی دربار فیلیپ، توجه و نظارتی بر این تغییر شدید و سریع حالات روحی انجام نگرفت. اشخاصی که تمایلات ادواری خوبی دارند با احساسات عجیب و غریبی مواجه می شوند: فرد با نشاط و خوشحالی که سرشار از شور و شغف است ناگهان خود را تنها و تهی می بیند. این بالا و پایین ها و تغییرات خلق و خو، که با تناوب مختل کننده ای به طور مکرر رخ می دهد، اغلب منتهی به رفتاری می شود که تأثیر بسیار عظیمی بر زندگی فرد می گذارد (چنان که در مورد اسکندر صادق بود). خود بزرگ بینی: رهبران برای دست یابی به موقعیت رهبری به میزان معینی خودشیفتگی نیاز دارند اما همین که رهبر به قدرت رسید و موقعیتش تثبیت شد این خود شیفتگی را بیشتر ابراز میکند. از آنجا که توانایی مواجهه با فشار های روانی حاصل از رهبری است که خود حقیقی فرد را نشان میدهد، آزمایش و محک اصلی زمانی فرا می رسد که رهبر به موقعیت و مقام رهبری دست یافته باشد. غرور امری رایج در رهبری است شاید بدین دلیل که غرور و تکبر زیاد معمولاً با قدرت همراه است. رهبران اسیر غرور، استعمار گر، سنگدل و بیش از حد رقابتی میشوند و اغلب هنگامی که رفتار پیروانشان مطابق میل و خواسته شان



نباشد به تحقیر آنها می پردازند. این رهبران بیش تر مواقع دچار خشم فراوان و طغیان های غضب میشوند، رفتاری که سلطه پذیری و وابستگی غیر فعالانه را بیشتر در پیروانشان به وجود می آورد. پیروانی که عملکرد و نقش مهمشان بدین ترتیب سرکوب شده به رهبران آنچه را مایل به شنیدن آن است می گویند. بسیاری از ویژگی هایی که به شخصیت خود شیفته نسبت داده میشود، در مورد اسکندر نیز صادق است، یقیناً او با خود شیفتگی بیگانه نبود دوست داشت مورد توجه مردم قرار گیرد و می خواست و انتظار داشت که تحسین شود. اما اگر نحوه سنجش بر حسب موفقیت و پیروزی باشد، او واقعاً شخصیتی استثنایی و برتر بود. اسکندر که ما فوق تصور همگان موفق بود، غیر ممکن ها را ممکن می کرد. و استحقاق ستایش دیگران را داشت. نشانه دیگری از خود شیفتگی بیمارگونه، غبطه و حسرت خوردن است. گاه غبطه و حسرت چنان بر فرد خود شیفته غالب می شود که آن را با احساسات کینه، عداوت و انتقام جویی نشان می دهد. خود شیفتگان افراطی به روش های گوناگونی با غبطه و حسرت مواجه میشوند که عبارتند از: ارمانی سازی، خوار و کم ارزش شمردن و استثمار. در روش ارمانی سازی، خود شیفتگان افرادی را که موفقند بر جایگاه رفیعی مینشانند. اما خیلی زود ارمانی سازی مبدل به خوار و کم ارزش شمردن می شود: خود شیفتگان منابع حسرت و غبطه با لقویشان را ((الوده)) می کنند و موفقیتشان را خوار و خفیف می شمارند. در استثمار به دنبال استفاده و بهره وری از منافع حق آن ها بوده است. انگار این گونه افراد کسانی که دوروبرشان هستند تنها جزو سه دسته معبودها، دشمنان یا ابلهان می بینند. شخصیت های خود شیفته، با بالا رفتن سنشان رفته رفته نابود می شوند، و اسکندر نیز با پیش گرفتن شیوه زندگی که این فرایند را تسهیل می کرد از این قاعده مستثنی نبود. پارانویا: شخصیت پرانویا ریشه در بدگمانی و عدم اطمینان اساسی دارد. چنین عدم اعتمادی اغلب در منظومه خانوادگی شکل می گیرد که محیطی خصمانه و غیر قابل پیش بینی به وجود می آورد. فردی که در چنین محیطی بار می آید می بایست مراقب و هوشیار و همیشه آماده حملات و فریبهای ناگهانی باشد نتیجه اینکه بیش از حد به وقایع خصمانه، انتقادات و ایراد جویی ها و اتهامات حساس میشود. حساسیت بیش از حد و احساس ناامنی و حقارت اغلب منجر به توهمات برتری و خود بزرگ بینی میشود. سرانجام: برخی از موفقیت های اسکندر را با هم مرور بررسی کنیم: ۱- اسکندر برای کشور های که فتح کرده بود، عقاید، فرهنگ و شیوه زندگی یونانیان را به ارمغان آورد و تمهیداتی اندیشید که فرهنگ یونانی و هلنی سازی در آنها بسط و گسترش یابد. این کار همراه با تمدن یونانیان و این مساحت اساس آنچه امروزه تمدن غربی می نامیم تشکیل می دهد. ۲- طی یازده سال بیست هزار مایل پیمود و هرگز در نبردی شکست نخورد. ۳- او منطقه ای به مساحت بیش از بیست و دو میلیون مایل مربع را متحد و یک پارچه کرد. ۴- اسکندر لباس ها و مراسم ایرانیان را اختیار کرد، با شاهزاده خانم های ایرانی و باکتریایی ازدواج نمود، واز هزاران مقدونی و یونانی خواست تا همسران و زنان ایرانی بگیرند. ۵- او در مصر و یونان خود را پادشاه رب والنوع خواند تا امپراتوریش منسجم و یکی سازد. ۶- در طول سفرها و لشکر کشیهایش با خود دانشمندی را با خود همراه برد تا اطلاعات جغرافیایی و زیست شناختی آن مناطق را جمع اوری کنند. ۷- در تمام امور دولتی، آموزشی و بازرگانی زبان یونانی را زبان حاکم تمام کشور های خاور نزدیک اعلام نمود. ۸- اسکندر و مهاجر نشینها و شهرهای جدیدی تأسیس کرد. ۹- او آغاز کننده آزمایش بزرگ انتقال فرهنگ بود که طی آن بسیاری از کودکان خانوادههای خاور نزدیک را به یونان فرست تا تحت آموزش و فرهنگ یونانی تعلیم ببینند. ۱۰- دستو داد ایرانیان آموزش نظامی ببینند و از آنها در سپاهش استفاده کرد. ۱۱- برای اینکه غرب و شرق را با هم متحد سازد از یونانیان، ایرانیان و مقدونیان در اداره دولت استفاده کرد. ۱۲- او تجارت بین الملل را با وضع سیستم رایج پولی در تمام امپراتوریش متحول کرد. (این سیستم اقتصادی تقریباً تا زمان انقلاب صنعتی قرن نوزدهم به دون تغییر و دست نخورده باقی ماند.) درس های رهبری اسکندر مقدونی: اسکندر درس های مهمی به جهانیان آموخت. درس های عمده رهبری او را باید هر روز در محیط کار و سالن های همایش سراسر جهان به کار برد: ۱. برخورداری از رویا و پنداره ای مشخص ۲. ارائه راهبردی خلاق که پاسخگوی نقاط قوت دشمن باشد ۳. ایجاد ((مجموعه ای از مدیران)) کامل و تمام عیار ۴. به دست دادن الگویی

نمونه و متعالی ۵. تشویق به نوآوری ۶. مدیریت معنا برای رشد و پرورش هویت گروهی ۷. تشویق و حمایت از پیروان ۸. سرمایه گذاری در آموزش و توسعه ۹. تحکیم منافع و انسجام امپراتوری ۱۰. طرح نقشه برای انتخاب جانشینی پس از خود ۱۱. ایجاد مکانیسم های فرماندهی سازمانی

## رهبری تیم

مترجمان: هومن درخشانیان-هدی سلیمانیان

خلاصه کتاب: تلخیص: علیرضا غلامی- مقدمه: حتما این مساله که در یکی از گردهمایی های تیمی شرکت کرده و عصبی شوید برایتان رخ داده است. تا مدت به این فکر هستید که الان زمان حرکت است یا اکنون زمان تصمیم گیری است. اینجا نوبت رهبری به شما میرسد و فرصت خارق العاده های روبه روی شماست چگونه از این گروه از افرادی که تیم با ارزش میسازید؟ شکلی که همواره در سر داشتید؟ چه برنامه ای دارید؟ در تمریناتی که من از افراد میخاهم درباره تجربیات تیمی خود چیزی بنویسند با این کلمات برخورد میکنم. تعارض. ناامیدی. ناکامی. جلسات پنهانیالته این تجربیات قاعدتا با تجربیاتی چون. موفقیت مشترک. دوستیابی. لذت. نشاط فراوان توأم است. یک تیم می تواند بعنوان یک فضا برای برانگیختن انگیزه. انرژی متمرکز و بالاترین حد کالایی باشد ویا میتوان یک تیم را مانند یک بیابان بیاتها تصور کرد. اما تفاوت نهادر چیست؟ البته رهبری یک تیم کار بسیار دشوار و خارق العاده ای نیست. تقریبا هر کسی از عهده رهبری یک تیم برمی آید. اما آنچه حایز اهمیت است درک درست و شفاف از عملکرد تیم و اینکه چه تفاوتی میان تیم و افراد مستقل وجود دارد. تعهد به هماهنگیاجزا. همدلی شکیبایی و پایداری و البته تعدادی اندک از تکنیک جهت اقدام پیش گیرانه میباشد. شما باید تیم را مدیریت و رهبری کنید بدین معنا که میان افراد هماهنگی. ارزیابی و کنترل و تلاش را اشاعه دهید. و در زمان مقتضی توجه افراد را به هدف. گاهی زمان و گاهی نتیجه عملکرد معطوف کنید. مدیریت مناسب باعث تقویت انگیزه و اطمینان اعضای تیم گشته و موجب اطمینان خاطر آنها جهت تلاش. صرف زمان و انرژی روی اهداف میشود تیم چیست؟ انسانها میتونند بعنوان یک گروه با هم به چیزهایی دست پیدا کنند که هر یک به تنهایی قادر به بدست آوردن آنها نیستند. Franklin Delano یک تیم را میتوان به صورت یک گروه از انسانها که برای انجام کاری با هم سازماندهی شده و یا بعنوان یک گروه که کار مشابهی انجام میدهند و به شخص واحدی گزارش میدهند. توصیف نمود. در واقع نمیتوان روی هر گروهی نام تیم را گذاشت حتی برخی از گروهها که گاهی نام های دیگری میگیرند نمای خارق العاده ای از یک کار گروهی هستند. با ید توجه داشت که یک تیم موثر نسبت به یک گروه از افراد ماهر اما منفرد بهتر نتیجه میگیرد. سریعتر حرکت میکند و خلاقانه تر به حل مشکلات میپردازد. البته افرادی در این تیم ها کار میکنند نیز لذت می برند و انگیزه بیشتری پیدا میکنند. در یک جمله آنها بهترین های تیمشان را به ارمغان می آورند. بنابراین مزایای تشکیل یک تیم شامل: ۱. افزایش قدرت افزایش کاراییبه واسطه تشریک دانش و تجربیات دست فعال بودن. گستردگی دیدگاهها و پنجه نرم کردن با مشکلات ۲. تمایل به پاسخگویی موثر به تغییرات و ریسک پذیری ۳. مسوولیت مشترک در مقابل وظایف و ۴. تعهد مشترک در مقابل اهداف ۵. افزایش مسوولیت پذیری در وظایف شناخت مشکلات تیم: به عنوان یک شخص مسوول شما همواره باید مراقب دام های بلقوه سد راه راهبری یک تیم باشید. مهمترین مشکلات رایج میتواند به شرح ذیل باشد. ۱. اهداف نامشخص یا متناقض در تیم ۲. عدم وجود راندمان مناسب در کار گروهی افراد با یکدیگر ۳. زمان بر بودن راهبری تیمزمانیکه تصمیم به ایجاد یک تیم میکنید بر هر دو بعد مزایا و معایب آن بیندیشید تناقضات افراد که میتواند بعلت نفوت ذاتی باشد. دخالت افراد در مهارت های یکدیگر میتواند باعث رخوت در بروز توانایی و خلاقیت اعضا در گروه گردد. زمان و انرژی ی که باید صرف تشکیل و پیشرفت یک تیم شود. تامل و تعمق هر چه بیشتر در فرایند تصمیم گیری. توجه داشته باشید که شما

بعنوان یک رهبر تیم باید شخصیتی عمل‌گرا داشته باشید تا بتوانید در میان افراد با این ابعاد منفی به نتیجه دلخواه دست یابید. برای داشتن یک تیم کارا چگونه برنامه ریزی کنیم؟ دانستن اینکه تیم چه میکند؟ با اینکه اهداف و مأموریت نهایی یک تیم ویژه ی خود ان تیم است و عملکرد خاصی دارد اما همه تیم‌ها از یک برنامه عمومی پیروی میکنند. یک تیم باید: اهداف را مشخص کرده و به آنها متعهد باشد وفاق جمعی برای رسیدن به اهداف داشته باشد. عملکردها را برای انجام وظایف تعیین کند دارای آموزش چندگانه برای افراد باشد با تمام واحدهای درگیر ارتباط برقرار کند تشخیص هدف یک تیم: تیم شما توصیه سیاسی میکند یا به اجرای نقشه استراتژیک می‌پردازد؟ آیا به مشکلات کیفیت می‌پردازد و یا کارهای زیربنایی بلندمدت انجام میدهد؟ مأموریت هر آنچه که باشد شما بعنوان رهبر یک تیم باید تیم را متناوبا به مسیر اصلی خود سوق دهید. بعنوان رهبر تیم شما و مدیران نیاز به دیدگاهی مشترک از چشم انداز تیم داشته باشید و در رابطه با موارد ذیل نیز باید اتفاق نظر داشته باشید. تصمیمات افراد به ویژه در تیم‌های چندوظیفه ایقرار داده‌ها با متخصصان خارجی و مشاوران و یا یافتن منابع خارجی و مشاوران و یا منابع خارجی اضافی برای هر تیمانعطاف در مقابل کارکرد و برنامه تیمبرای داشتن یک تیم پر بار و خوب به یک سری مهارت‌ها و افراد ماهر و شکیبا در زمینه ارتباطات. درک و مباحثه نیازمند میباشیم. این یک روش برای ترکیب بندی تیم جهت انجام یک پروژه موفق است. نسخه استیو سالیوان برای خلق یک تیم خوب و کارا: ۱. عقل سلیم و رفتار انسانی / ۲۰٪. علاقه جمعی برای دستیابی به بهترین نتایج / ۳٪. ۲۰٪. فرایند شفاف ۴۰٪. ۲۰٪. علم و دانش محتوایی ۱۰٪. ۵٪. توجه داشته باشید که امیزه‌ای از موارد فوق به یک تیم موفق تبدیل میشود و به خاطر داشته باشید که دانش محتوایی بخشی از این نسخه است نه چیزی که ان را راهبری میکند. تیم خود را برای موفقیت آماده کنید: بعنوان رهبر تیم شما یک نوع رابطه میان گروه خود و مدیران ارشد و یا مشتری‌ها می‌باشد. پس از ابتدا تیم خود را برای دستیابی به موفقیت آماده کنید. تمام پیش فرض‌های مدیران ارشد و یا مشتریان خود را بررسی کنید بعنوان مثال: آیا اهداف تیم کاملا شفاف است؟ آیا بودجه در نظر گرفته شده و زمان تحویل واقعی میباشد؟ آیا منابع تخصیص داده شده برای رسیدن به هدف کافی است؟ آیا تیم دارای اختیارات و پشتیبانی لازم جهت انجام کار میباشد؟ اگر جواب به سوالات بالا خیر است. باید به عقب برگردید و با تیم خود بحث و برای رسیدن به اهداف واقع‌گرایانه نگاه کنید. پیش‌گستر باشید: خلاق باشید و بدانید بازگشت به عقب به معنای شکایت. نالیدن و یا رد کردن کار تا زمانی که همه چیز درست نیست. قسمتی از رهبری به معنای پیشگام و ابتکاری بودن می‌باشد. اگر از نظر منابع در تنگنا هستید: از اطرافیان خود کمک بگیرید. میتوانید از هر شخص شایسته‌ای در این زمینه ایده و کمک بخواهید. از بخش‌ها و واحدهای دیگر مساعدت بطلبید. از ابتکار عمل خود جهت تامین افراد. وسایل. امکانات و تکنولوژی لازم بهره‌بردارید. اگر چارت زمانی و یا بودجه شما کاملا غیر واقعی بود: جایگزین واقعی تر انتخاب کنید- توجیه قدرتمندی برای آنچه نیاز دارید بیاورید- احتیاجات خود را برای دریافت منابع بیشتر اثبات کنید- آنچه که بر محدوده زمانی و مالی موجود میتواند انجام داد را شرح داده و نشان دهید واقع‌گرا باشید: اگر مطمئن هستید که زمانبندی شما غیر واقعی است و یا منابع شما کافی نیست اما هنوز بر عقید خود مبنی بر انجام کار به نحو احسن پافشاری میکنید. شما تیم خود را محکوم به فنا نموده اید خواسته اندیشی و افکار واهی فقط به ناامیدی و شکست منتهی میگردد و شما اعتبار خود را نه تنها در مقابل مدیریت ارشد بلکه در برابر اعضای تیم از دست خواهید داد. پس واقع بینانه بیندیشید و اگر اهداف شما دست نیافتنی است ان را رها کنید. چگونه یک تیم کارا و پر بار داشته باشیم؟ شناسایی نقش‌های تیم: با اینکه هر تیم بنا بر مقتضیات خود نیازمند یک سری از توانایی‌ها میباشد. اما تقریبا تمام تیم‌ها نیازمند یک سری نقش‌های از پیش تعیین شده برای اجرای امور عمومی میباشند. در زمان فرم دهی یک تیم این نقش‌ها و مسولیت‌ها را باید در ذهن خود داشته باشید. انتخاب بهترین‌ها و مناسب‌تری‌ها برای عضویت در تیم: در هنگام انتخاب یک عضو جدید حتما از توانای فرد در به اشتراک گذاشتن توانایی و مهارت‌های خود در تیم اطمینان داشته باشید و نه تنها به افرادی که دارای توانایی مورد نظر شما هستند بلکه به انهایی که توانایی بالقوه فراگیری و پیشرفت در توانایی شما را دارند نیز توجه

کنید این مهارت‌ها می‌توانند مهارت‌های میان فردی یا گروهی و یا تیمی باشند. استخدام بر اساس نگرش و رفتار آموزش برای اموختن مهارت‌هاست: بدیهی است که شرکت کنندگان در یک تیم نیازمند آموزش‌های بخصوصی در ارتباط با مسوولیت‌هایشان هستند. اما بسیاری از مدیران صرفاً بر روی یافتن افرادی با داشتن مهارت و تجربه یا دانش خاصی تمرکز می‌کنند. مدیران موفق همواره بر این نکته پافشاری می‌کنند که رفتار و نگرش افراد به همان مهمی مهارت و تجربه حتی در مشاغل حساس می‌باشد. اندازه یک تیم؟ این یک تمایل ذاتی است که خواستار یک تیم بزرگ باشیم رهبران مایلند تمامی افرادی که به نتیجه کار تیمی منتفع شده و یا تاثیر می‌پذیرند به نوعی درگیر تیم شوند اما باید به یاد داشته باشیم که هر چه تعداد افراد درون یک تیم زیاد شود کارایی و بهره‌وری تیم مورد تهدید قرار می‌گیرد. چند نکته برای انتخاب اعضای تیم: - افرادی را که قادر به همکاری در مجموعه‌ای از مهارت‌های مورد نیاز شما باشند. - افرادی را انتخاب کنید که مشخصاً مهارت‌های حل مشکل و تصمیم‌گیری را داشته باشند. - از توصیه و پیشنهاد‌های همکاران و مدیران خود بهره‌جوید. - از افرادی که برای عضویت در تیم می‌گیرید سعی کنید تجربه کافی داشته باشند. - افرادی را بیابید که همکاری در تیم شما را همانند فرصتی برای اموختن و به اشتراک گذاشتن توانایی‌ها و تجربیات در تیم بدانند. نسبت به انگیزه افراد حساس باشید. هر شخصی با ورود خود به تیم توانایی‌ها و انگیزه‌ها و علایق خود را همراه با خود می‌آورد. هنر انتخاب افراد در شناخت علایق و خواست‌های آنهاست. عموماً چه چیزهای باعث انگیزه افراد می‌شود (پول - موارد مالی) بعنوان مثال بعضی‌ها می‌خواهند: فرصتی را برای پرورش و ترقی داشته باشند و یا یک تجربه خوب داشته باشند از یک موفقیت اخلاقی. فرایند تصمیم‌گیری مورد نیاز تیم خود را انتخاب کنید: غالباً تصمیم‌گیری به طرق زیر اخذ می‌گردد: ۱. تصمیم‌گیری رهبر و انتقال آن به اعضا: این راه می‌تواند یکی از سریع‌ترین طرق و البته حاوی کمترین حمایت از طرف تیم باشد البته اگر اعضا احساس کنند که نظرات آنها نیز شنیده و مورد توجه قرار می‌گیرد این روش می‌تواند خوب عمل کند. ۲. تصمیم‌گیری با رأی اکثریت: این روش قابل قبول تر و قابل لمس تر برای افراد بوده و البته افراد مخالف همواره احساس تنهایی و جا ماندگی دارند. ۳. تصمیم‌گیری گروه کوچک خبرگان: این روش روش اعتماد و اطمینان از سوی دیگران تلقی می‌شود. ۴. تصمیم‌گیری بر اساس اجماع و توافق عمومی: البته این به معنای کسب رضایت تک تک افراد تیم بر سر تصمیم نیست بلکه به معنای کنار آمدن با تصمیم گرفته شده می‌باشد. نتیجه این روش ساختار دهی به تعهد افراد می‌باشد انواع مختلفی از تصمیم‌گیری وجود دارد اما اینکه کدام بهتر است مستقیماً وابسته به پشتیبانی و پذیرش اعضای تیم می‌باشد. با نظر خواهی از تمام اعضای تیم آنها را تشویق و با انگیزه نمایید: برای درگیر کردن تمام افراد تیم از تمام آنها صراحتاً نظر خواهی کنید و گاهی جریان آزاد جلسه را به سمت دیگران سوق دهید. بعضی افراد صحبت کردن در میان جمع را بدون آمادگی قبلی دوست ندارند و برای بازگو کردن عقاید خود احساس خجالت می‌کنند پس در جلسات برای تمام اعضا زمان ابراز عقاید را بگنجانید تا تمام تیم از آن منتفع شود. حالا فرض کنید درباره موضوعی تیم به ناسازگاری برخورد کرده و شما برای دستیابی به نتیجه قابل قبول به آنها کمک می‌کنید. چگونه؟ در زیر تعدادی از روش‌ها آورده شده است: تیم را به سوی هدف غایی آن راهنمایی کنید - افراد را به اشتراک گذاشتن افکار و عقاید متفاوت و اجماع عمومی تشویق کنید. - به افراد نشان دهید که با تمرکز و اولویت دادن به اهداف تیم نسبت به اهداف فردی تیم به تمام اهداف و منابع خود دست خواهند یافت. برای تشویق کار تیمی نسبت به عملکرد فردی از سیستم پاداش استفاده نمایید. تیم خود را قدرتمند کنید: در صورت امکان از رأی اکثریت استفاده نمایید - تیم خود را به حل مشکلات مربوط به حوزه‌ی تخصص مربوطشان تشویق کنید - پذیرای ایده‌های جدید و افکار تیم خود باشید - به تقویت مشارکت اعضا در وظایفشان پردازید روش رهبری تیم خود را آزمایش کنید: پیش از بررسی و انتقاد از تیم خود به عقب بازگشته و بصورت صادقانه و دقیق به روش رهبری خود نگاهی بیندازید. ممکن است رفتار و روش شما مسبب مشکل بوده و یا حداقل باعث تشدید مشکل شده باشد و از فهرستی برای بررسی کار خود استفاده کنید. و گاهی هم مشکل ممکن است از طرف اعضا باشد. معمولاً یکی از افراد تیم

نسبت به دیگر اعضای تیم مشکل ساز تر بوده و این شخص میتواند توسط دیگر اعضا بعنوان یک: شخص از زیر کار درو که نمیخاهد وظایف محوله را به درستی انجام دهد نگرسته میشود- شخص نیمه رهبر که میخاهد بر کل تیم تسلط داشته باشد- شخص خواهان ترقی که تمام اعتبار تیم را برای خودش میخاهد. هرگز تظاهر بر عدم وجود مشکل نکنید این روش وضع را وخیم تر میکند. حالا روش هایی معرفی میگردد که میتواند مثر ثمر باشند ۱- در ابتدا به طور خصوصی با فرد صحبت نمایید و مشکل را برای وی تصریح نمایید و قضاوت دیگران درباره وی را مطرح نمایید و سعی نمایید درباره طرز عملکرد خود نیز توضیح دهید ۲- بعد از مکالمه خصوصی با فرد به بررسی عملکرد و مشکل ساز بودن وی بپردازید یا عواملی وجود دارد که فرد فکر کند که از اهمیتی برای گروه بر خوردار نمی باشد؟ وی از تیم در قبال عملکرد خود چه چیزی دریافت می نماید؟ ۳- اگر صلاح است از دیگر افراد تیم به صورت خصوصی درباره اینکه چرا فرد مورد نظر عملکرد مناسب را نداد سوال کنید و دقت نمایید طرح این سوال برای یافتن دلایل مشکل بوده نه ایجاد فضای انتقاد. ۴- اگر راه حل اسان بود این کار را سریعاً انجام دهید و مشکل را بر طرف نمایید. ۵- در صورت لزوم با فرد مورد نظر دوباره صحبت کرده و از تقدم و اهمیت اهداف تیم و نقش وی در دست یابی به اهداف وی را آگاه سازید. ۶- با طی مراحل فوق اگر در نگرش و عملکرد فرد تفاوتی حاصل نشد به بررسی حذف وی بپردازید. تعارض بین افراد: هر شکلی از تعارض غیر خلاقانه خصومت میان اعضا اختلاف عقیده و سرسختی میتواند باعث اختلال در کار تیمی شود در مقابل هر گونه اختلال در روابط بین افراد هوشیار باشید. مراحل تعارض: ۱. تعارض را شناسایی کنید، ممکن است ناگهان ظاهر نشود اما شما باید نشانه های خصومت را احساس کنید، دوتن از پرسنل ممکن است از هم دوری کنند و یا در جلسات بی محابا از هم انتقاد کنند، وقتی با هم روبه رو می شوند به حرکات بدن و تن صیایشان توجه کنید ۲- در ارتباط با هر فردی کنکاش کنید. به دقت گوش کنید و مشاهده کنید. دنبال ریشه های تعارض باشید. ۳- بعد از گوش کردن به صحبت های طرفین، آنها را کنار هم قرار دهید و سعی کنید بی طرفانه قضاوت کنید ۴- اگر حکمیت موفقیت امیز بود، سوء تفاهمات حل میشود و یا حد اقل کاهش می یابد. اگر این سیستم موفقیت امیز نبود شما ناچار به انتقال یک یا هر دو نیروی مورد بحث خواهید بود. نیرو دادن به تیم: مرتبا اهداف تیم را بازرسی کنید، مطمئن شوید که اهداف تیم در راستای اهداف سازمان است، و مدیران ارشد در جریان پروژه هستند. با کار تیمی اهداف تیم را به وظایف تخصصی ریزتر تقسیم کنید و جدول زمانی برای اجرای آنها تهیه کنید. بیش از حد خوشبین نباشید، همیشه انتظار در صدی از خطا را در کار های خود داشته باشید و در عین حال کارهایی که تیمتان میتواند انجام دهد دست کم نگیرید و اگر انتظارات را بیش از حد کم کنید، توانای های تیم را از دست داده اید. پاداش اعضای تیم فراموش نشود: تیم ها هم مثل انسانها با پاداش دادن دارای انگیزه میشوند. یک سیستم خوب پاداش کمکی است برای رسیدن به موفقیت در تنظیم یک سیستم خوب مطمئن باشید که: تاکید بر روی تیم است نه فرد- تخصیص پاداش فقط در پایان دوره نباشد بلکه میتواند در دستیابی به شاخص های استراتژیک در طول مسیر نیز باشد. دقیقا در نظر گرفته شود که چه کسانی باید پاداش بگیرند - درباره افرادی که در میانه راه پروژ را ترک میکنند یا به تیم اضافه میشوند رهکارهایی در نظر گرفته شود. و حالا نکاتی در مورد نیرو دادن به تیم: روح خوش بینی را جاری کنید. پنج دقیقه اول هر جلسه را به این کار اختصاص دهید و کارهای انجام شده را باز گو کنید - به اعضای تیم یاد اوری کنید که تحقق منافع فردی آنها در گرو موفقیت گروه است. پیروزی های کوچکی را که میتواند باعث ایجاد صمیمیت شود را شناسایی کنید و به اعضای تیم مقصود از کاری را که انجام میدهند را یاد اوری کنید. پاداش ها میتوانند مانند اهداء تیشرت، بلیط مسافرتی، نهار، لیوان و نشریه و نظایر ان باشد. به ترفیع پرسنل خارج از وظایف تیم هم کمک کنید، حتی اگر این کار برایتان مشکل باشد: از سیستم پاداش خلاقانه استفاده کنید، خلاق باشید و از پاداش هایی استفاده کنید که برای اعضای تیم جذاب باشد و سعی کنید دستاورد های مهم تیم را به دیران ارشد گزارش دهید - درج تشویق ها در پرونده هم تصمیم گیری خوبی میتواند باشد. بهترین پاداشی که میتانید به اعضا بدهید دادن باز خورد مثبت میباشد، قدر دانی از اعضا در جلسات

عمومی می‌تواند مفید باشد. دسته بندی: دسته بندی وقتی رخ می‌دهد که یکی از زیر گروه‌ها به طور کامل از تیم جدا شود. این زیر گروه فلسفه یا روش متفاوتی نسبت به تیم دارد. مذاکرات با بیمیلی دنبال می‌شود و رسیدن به اجماع برای تیم غیر قابل دسترسی می‌باشد. بد اخلاقی گروهی از وقتی شروع می‌شود که: بعضی از افراد خود را از همه نظر زرننگ تر، با ارزش تر و قوی تر بدانند. سیستم پاداش غیر عادلانه باشد - یکی از گروه‌ها قدرتمند تر از دیگران باشد - گروه‌های که احساس کنند ارشدیت آنها برایشان مزیت محسوب می‌شود. فراتر از دسته بندی‌ها حرکت کنید: دسته بندی‌ها می‌تواند تمام کارهای یک تیم را خراب کند، شما بعنوان یک رهبر باید بتوانید این دسته بندی‌ها را تشخیص دهید، منابع و عمل آن را دریابید و بدانید که چگونه می‌توانید آن را حذف کنید یا تاثیر آن را کم کنید، مدیریت و ارایش مجدد دسته بندی‌ها و کنترل تیم و زیرگروه‌های آن باید بسیار هدفمند و جدی صورت گیرد. نکاتی برای حذف دسته بندی‌ها: ترکیب تیم‌ها را عوض کنید. تیم‌ها را به شکلی تشکیل دهید که به جای اینکه مرزبندی‌های آن باعث اشتقاق شود، یادآور همگرایی افراد با هم باشید. توازن قوا را در تیم به وجود آورید. سیستم پاداش را مجدداً بیازمایید. چگونه عملیات را ارزیابی کنیم؟ برای سنجش ارزیابی عملکرد تیم از مقیاس مناسب استفاده کنید. تیم‌ها می‌توانند مقیاس‌های مناسب را برای سنجش عملکرد خود در راه دستیابی به اهدافشان، تعیین کنند، برای هر پروژه بسته به بزرگی و کوچکی کارهایی که باید انجام شود، مقایسه‌های متفاوتی وجود دارد. در ادامه شما را با نمونه‌های از موضوعات قابل سنجش در پروژه‌ها آشنا می‌کنیم. - رسیدن به اهداف تجاری که بر عهده تیم گذاشته شده است - رضایت مشتریان - قیمت واقعی پروژه انجام شده در مقایسه با بودجه کیفیت محصول یا خدمات - سود اوری - زمان تحویل سفارش - اتلاف وقف (ساعت) عوامل ارزیابی عملکرد: در ارزیابی عملکرد سنتی، بیشترین توجه روی نتایج نهایی و خروجی کار بود. اولین تفاوت این روش با روش‌های جدید این است که در روش‌های جدید اگر چه دست‌یابی به هدف بسیار مهم است اما راه‌هایی که تیم را برای دست‌یابی به اهداف پیموده نیز مهم است. در راه رسیدن تیم به اهداف، کار گروهی یکی از مقایسه‌های مهم است. معیارهای ارزیابی که در لیست زیر آمده‌اند، نتایج و فرایندها: دست‌یابی به اهداف - رضایت مشتری - کیفیت نهایی کار دانش فنی و به دست آوردن مهارت لازم انتخاب روش ارزیابی: روش‌های بسیاری برای اندازه‌گیری موفقیت تیم وجود دارد که بر اساس پیچیدگی پروژه‌ها، زمان مورد نیاز و قیمت آن انتخاب می‌شود. این روش‌ها شامل ۱- مقایسه با تیم‌های مشابه در سازمان‌های مشابه ۲- نظارت بر تیم بوسیله یک مشاور که عضو تیم نباشد ۳- ارزیابی فرایند انجام کارها با استفاده از اهداف و جدول برنامه ریزی ۴- تشویق مرتب، بحث‌های غیر رسمی برای دست‌یابی به یک تیم پویا و فعال ۵- جلسات نقد و بررسی، اینکه چه کارهایی به خوبی انجام شده و چه کارهایی درست انجام نشده و چگونه این تجارب می‌تواند در پروژه‌های آتی کاربرد داشته باشد

نام کتاب: رهبری تیم	مترجمان: هومن درخشانیان و هدی سلیمانیان فرخ	چاپ: اول بهار
۱۳۸۸	شمارگان: ۱۰۰۰	
نسخه	شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۷۲۵-۸۳-	
۵	موضوع: گروه‌های کار-	
مدیریت	مشخصات نشر: تهران - موسسه کتاب مهربان	
نشر ۱۳۸۸	ناشر: موسسه کتاب مهربان نشر	

### نقش هدایت در رهبری جامعه

مدیریار انواع هدایت با توجه به آیات قرآن: خداوند متعال اصل همه هدایت‌هاست و برای نور هدایت خودش مثالی ذکر کرد و فرمود: «الله نور السموات و الارض مثل نوره کمشکوه فیها مصباح المصباح فی زجاجه الزجاجه کانه کوكب درى یوقد من شجره

مبارک که زیتونه لا شرقیه و لا غربیه یکاد زیتها یضیی ء و لو لم تمسسہ نار نور علی نور یهدی الله لنوره من یشاء و یضرب الله الامثال للناس و الله بکل شیء علیم» ترجمه: خداوند نور آسمانها و زمین است مثل نور خداوند همانند چراغدانی است که در آن چراغی (پرفروغ) باشد، آن چراغ در حبابی قرار گیرد، حبابی شفاف و درخشنده همچون یک ستاره فروزان، این چراغ با روغنی افروخته می شود که از درخت پربرکت زیتونی گرفته شده که نه شرقی است و نه غربی (روغنش آن چنان صاف و خالص است که) نزدیک است بدون تماس با آتش شعله ور شود نوری است بر فراز نوری و خدا هر کس را بخواهد به نور خود هدایت می کند، و خداوند به هر چیزی داناست. (نور، ۳۵) خدا هر کس را که بخواهد به این نورش هدایت می کند.

یکی از آثار اینکه انسان از نور هدایت الهی استفاده کند این است که عمل انسان ارزش پیدا می کند، یعنی چه؟ انسان یک سلسله اعمال و کارهایی در دنیا انجام می دهد و بلکه تمام زندگی انسان تلاش و حرکت و کار است. شما از اول صبح که بیدار می شوید، چه به خودتان نگاه کنید و چه به مردم دیگر، می بینید همه زندگی تلاش و حرکت و جنبش و دوندگی و کار است. اگر پرسید برای چه؟ البته مقصدها خیلی فرق می کند، ولی همه در نهایت امر یک چیز می خواهند و آن سعادت خودشان است. چه در روایات و چه در غیر روایات، یعنی کلمات مفسرین و علما، راجع به این مثل که این مثل ناظر به چیست بیانات مختلفی شده است. بعضی این مثل را برای کل جهان دانسته اند یعنی به اصطلاح مجموع این استعاره را یک چیز در نظر گرفته اند که این دار وجود و دار هستی یک خانه تاریک نیست، خانه ای است که پر نورترین چراغها در آن وجود دارد (آن مثال چراغ را به عنوان مصداق پر نورترین چراغهای عصر ذکر کرده است) پس جهان هستی تاریک و کور نیست، و بعضی این مثل را در مورد انسان پیاده کرده اند. می گویند هدایت چند نوع است: "هدایت طبیعی" که در طبیعت بی جان هم وجود دارد. "هدایت حسی" یعنی همین حواس ما. تمام اینها چراغهای هدایتی است که در وجود انسان یا حیوان هست. "هدایت غریزی" که در هر حیوانی یک سلسله غرایز وجود دارد که حیوان را به سوی مقصدش رهبری می کند. "هدایت عقل": "خود قوه عاقله یک نور است که به انسان داده شده است تا از این نور با تفکر و تدبیر استفاده کند. دین خودش یک نوع هدایت دیگری است که آن را «هدایت وحی» می نامند. این مثل را بعضی راجع به هدایت عمومی موجودات پیاده کرده اند و بعضی در مورد انسان (که البته برخی گفته اند مقصود تمام هدایتی است که در انسان هست از حس و عقل و غریزه و حتی هدایت وحی، و بعضی آن را مخصوص «هدایت عقل» دانسته اند که در بیان بوعلی چنین است). بعضی هم آن را در مورد «هدایت وحی» پیاده کرده اند که در روایات، این مطلب آمده است که «مشکات» قلب پیغمبر اکرم است و «مصباح» همان نور وحی است که بر ایشان نازل شده است. هیچ مانعی ندارد که این آیه که در مقام بیان نور «هدایت الهی» است که جهان را پر کرده است، شامل همه اینها باشد؛ مخصوصاً همین که عرض کردیم دویان در روایات آمده است که هر دو این را در مورد انسان پیاده کرده اند، یکی در مورد هر فرد انسان یعنی یک مومن و یکی در مورد جامعه انسانی از نظر هدایت وحی. هر دوی اینها بیانات بسیار عمیقی است خصوصاً با توجه به آیه بعد که می فرماید: «فی بیوت اذن الله ان ترفع و یذکر فیها اسمہ». در یک روایت از یک تعبیری در آیه استفاده شده است. در آیه این طوری آمده است که مثل نور الهی و هدایت الهی مثل یک مشکاۃ است — یک چراغدان — که در آن چراغی قرار بگیرد و آن چراغ در یک قندیل و شیشه ای قرار بگیرد. طبعاً این سؤال به وجود می آید که چرا اصلاً قرآن این طور تعبیر کرده است؛ می توانست بگوید: «کمشکوۃ فیها زجاجه، فی الزجاجه مصباح (فیها مصباح)» چراغی باشد؛ اما می گوید مشکاتی که در آن چراغی باشد، و بعد می گوید و چراغ در شیشه ای. روایات ما این آیه را این طور تفسیر کرده اند که مقصود این است که چراغ ابتدا در مشکاتی باشد و بعد این چراغ از مشکات به زجاجه ای منتقل شود، و سر اینکه آیه این طور ذکر شده این است که مقصود از "مشکوه" مشکات نبوت است و مقصود از "زجاجه" ولایت و امامت است و مقصود از آن درخت مبارک و پربرکتی که این مشکات و این زجاجه و این مصباح از او پیدا شده شجره ابراهیم است و (اینها) نتیجه دعای ابراهیم است. به هر حال هدایت انواعی

دارد. الف) هدایت تکوینی ب) هدایت تشریحی منظور از این هدایت راهنمایی افراد از طریق تعلیم و تربیت، و قوانین مفید و حکومت عادلانه و پند و اندرز و موعظه است. این نوع هدایت بوسیله پیامبران و امامان و افراد صالح و مریبان دلسوز انجام می شود و در قرآن به آن کرارا اشاره شده است. قرآن مجید می گوید: «ذَلِكَ الْكِتَابُ لَا رَيْبَ فِيهِ هُدًى لِّلْمُتَّقِينَ» (این کتاب بزرگ تردیدی در آن نیست و وسیله هدایت پرهیزکاران است) «سوره بقره، آیه ۲». ج) هدایت به معنی فراهم ساختن وسیله‌های نوع هدایت که گاهی از آن به عنوان "توفیق" یاد می شود عبارت از این است که وسائل لازم را در اختیار افراد بگذارند تا با میل و اراده خود از آن برای پیشرفت استفاده کنند، مثلا- ساختن مدرسه، مسجد، کانونهای تربیتی، تهیه برنامه ها و کتابهای لازم و تربیت مبلغان و معلمان شایسته، همه داخل در این قسم از هدایت هستند و در حقیقت این قسم از هدایت برزخی است بین هدایت تکوینی و تشریحی. قرآن می گوید: «وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا» (و کسانی که در راه ما مجاهده کنند آنها را به راههای خود هدایت می کنیم). «سوره عنکبوت، آیه ۶۹». د) هدایت به سوی نعمتها و پاداش ها منظور از این هدایت بهره مند ساختن افراد شایسته از نتیجه اعمال نیکشان در سرای دیگر است، این نوع هدایت مخصوص افراد با ایمان و درستکار است، قرآن مجید می گوید: «سَيَهْدِيَهُمْ وَيُضِلُّحُ بِالْهَمِّ» این جمله که بعد از ذکر فداکاری شهیدان راه خدا آمده است می گوید: خداوند آنها را هدایت می کند و حال آنها را بهبودی می بخشد «سوره محمد، آیه ۵». بدیهی است این نوع هدایت تنها مربوط به برخورداری آنان از نتایج سودمند عملشان در جهان دیگر است. اما در واقع این چهار نوع هدایت مراحل مختلفی از یک "حقیقت" هستند که هر کدام بعد از دیگری قرار گرفته است. زیرا نخست هدایت تکوینی خداوند به سراغ انسان می آید و عقل و فکر و قوای دیگر را در اختیار او می گذارد (هدایت تکوینی). و سپس هدایت و راهنمایی انبیاء شروع می شود و آنها مردم را به راه حق دعوت می کنند (هدایت به معنی ارشاد و تبلیغ). و بعد از آن با ورود در مرحله عمل، توفیق پروردگار شامل حال آنها می شود و راه ها برای آنها هموار می گردد و مرحله سوم هدایت را به این طریق می بینیم (هدایت به معنی توفیق). و در پایان در جهان دیگر از نتایج اعمال خود بهره مند می گردند (هدایت به سوی پاداشها). از این چهار نوع هدایت یک قسم آن (ارشاد و تبلیغ) از وظائف حتمی پیامبران و امامان است و قسم دیگری از آن که هموار ساختن راه باشد به مقدار وسیعی جزء برنامه های حکومت الهی پیامبران و امامان است ولی بقیه مخصوص ذات خدا است. بنا براین هر جا در قرآن نفی هدایت از پیغمبر شده همانند آیه فوق منظور دو قسم اول نیست. گرچه در جمله «وَلَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ» (خدا هر کس را بخواهد هدایت می کند) این امر منوط به اراده خداوند شده اما این هدایت‌های پروردگار مسلما بدون حساب و حکمت نمی باشد، یعنی بی جهت یکی را هدایت و دیگری را محروم نمی کند، بلکه افراد باید قبلا "شایستگی" خود را برای هدایت احراز کنند تا از آن بهره مند گردند. به هر حال از آیه فوق حقیقت دیگری را نیز می توان استفاده کرد و آن این که اگر در میان مسلمانان افرادی بعد از این همه تاکید در باره دوری از ریا و منت و آزار باز انفاقهای خود را آلوده به این امور سازند، ناراحت نباش وظیفه تو تنها بیان احکام و فراهم ساختن یک محیط اجتماعی سالم است و هرگز موظف نیستی که آنها را مجبور به این امور سازی- روشن است که این تفسیر منافاتی با تفسیر سابق ندارد و ممکن است هر دو را از آیه استفاده کرد. به هر حال هدایت را می توان به دو نوع کلی تقسیم نمود: یکی هدایت تکوینی و دیگری تشریحی. هدایت تکوینی هدایتی است که به امور تکوینی تعلق می گیرد، مانند اینکه خداوند هر یک از انواع مصنوعات را که آفریده، او را به سوی کمال و هدفی که برایش تعیین کرده و اعمالی که در سرشتش گذاشته راهنمایی فرموده و شخصی از اشخاص آفریده را به سوی آنچه برایش مقدر شده و نهایت و سرسیدی که برای وجودش قرار داده است به راه انداخته، چنان که می فرماید: «الَّذِي خَلَقَ فَسَوَّى وَ الَّذِي قَدَّرَ فَهَدَى» ترجمه: آن خدایی که همه عالم را خلق کرده و به حد کمال خود رسانید، آن خدایی که هر چیز را قدر و اندازه ای داد و به راه کمال هدایتش نمود (سوره اعلی آیه ۳). و اما هدایت تشریحی- این هدایت مربوط است به امور تشریحی از قبیل اعتقادات حق و اعمال صالح که امر و نهی، بعث و زجر و ثواب و عقاب خداوند همه مربوط به آن است. این قسم هدایت نیز دو



گونه است: یکی ارائه طریق یعنی صرف نشان دادن راه که هدایت مذکور در آیه «إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا» ترجمه: ما راه را به او نموده ایم، یا سپاسگزار و یا کفران پیشه است (سوره دهر آیه ۳) از آن قبیل است. و دیگر ایصال به مطلوب یعنی دست طرف را گرفتن و به مقصدش رساندن که در آیه «وَلَوْ شِئْنَا لَرَفَعْنَاهُ بِهَا وَلَكِنَّهُ أَخْلَدَ إِلَى الْأَرْضِ وَاتَّبَعَ هَوَاهُ» ترجمه: اگر می خواستیم وی را به وسیله آن آیه ها بلند می کردیم ولی او خود به پستی گرایید و هوس خویش را پیروی کرد (سوره اعراف آیه ۱۷۶) به آن اشاره شده. در آیه «فَمَنْ يُرِدِ اللَّهُ أَنْ يَهْدِيَهُ يَشْرَحْ صَدْرَهُ لِلْإِسْلَامِ» ترجمه: آن کس را که خدا بخواهد هدایت کند، سینه اش را برای (پذیرش) اسلام، گشاده می سازد و آن کس را که بخاطر اعمال خلافش بخواهد گمراه سازد، سینه اش را آن چنان تنگ می کند که گویا می خواهد به آسمان بالا برود این گونه خداوند پلیدی را بر افرادی که ایمان نمی آورند قرار می دهد! (سوره انعام آیه ۱۲۵) هم به بیان دیگری همین هدایت را تعریف کرده و فرموده: این قسم هدایت عبارت است از اینکه قلب به نحو مخصوصی انبساط پیدا کرده و در نتیجه بدون هیچ گرفتگی قول حق را پذیرفته به عمل صالح بگراید، و از تسلیم بودن در برابر امر خدا و اطاعت از حکم او ابا و امتناع نداشته باشد. و آیه شریفه «أَفَمَنْ شَرَحَ اللَّهُ صَدْرَهُ لِلْإِسْلَامِ فَهُوَ عَلَى نُورٍ مِنْ رَبِّهِ ... ذَلِكَ هُدَى اللَّهِ يَهْدِي بِهِ مَنْ يَشَاءُ» ترجمه: مگر آن کسی که خداوند سینه اش را برای پذیرفتن اسلام گشوده و قرین نوری از پروردگار خویش است (مانند دیگران است؟) ... این هدایت خدا است که با آن هر که را بخواهد هدایت می کند (سوره زمر آیه ۲۳) به همین معنا اشاره نموده و این حالت را نور خوانده است، چون قلب با داشتن این حالت نسبت به اینکه چه چیزهایی را باید در خود جای دهد، و چه چیزهایی را قبول نکند روشن و بینا است. خدای تعالی برای این قسم هدایت رسم دیگری را هم ترسیم کرده، آنجا که هدایت انبیا (ع) و اختصاصات ایشان را ذکر کرده دنبالش می فرماید: «وَأَجَبَيْنَاهُمْ وَهَدَيْنَاهُمْ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ذَلِكَ هُدَى اللَّهِ يَهْدِي بِهِ مَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ» ترجمه: و از پدران و فرزندان و برادران آنها (افرادی را برتری دادیم) و برگزیدیم و به راه راست، هدایت نمودیم. این، هدایت خداست که هر کس از بندگان خود را بخواهد با آن راهنمایی می کند! و اگر آنها مشرک شوند، اعمال (نیکی) که انجام داده اند، نابود می گردد (و نتیجه ای از آن نمی گیرند). «سوره انعام آیه ۸۸ و ۸۷» و این آیه هم چنان که در تفسیرش بیان داشتیم دلالت دارد بر اینکه یکی از خواص هدایت الهی افتادن به راه مستقیم و طریقی است که انحراف و اختلاف در آن نیست، و آن همانا دین او است که نه معارف اصولی و شرایع فروعیش با هم اختلاف دارد، و نه حاملین آن دین و راهروان در آن راه با یکدیگر مناقضت و مخالفت دارند، برای اینکه منظور از تمامی معارف و شرایع دین الهی یک چیز است و آن توحید خالص است که خود حقیقت واحدی است ثابت و تغییر ناپذیر. و نیز خود آن معارف هم همه مطابق با فطرت الهی است که نه خود آن فطرت عوض شدنی است و نه احکام و مقتضیاتش قابل تغییر است، به همین جهت حاملین دین خدا یعنی انبیا (ع) نیز با یکدیگر اختلاف ندارند، همه به یک چیز دعوت نموده خاتم آنان همان را می گوید که آدم آنان گفته بود، تنها اختلاف آنان از جهات اجمال دعوت و تفصیل آن است. منظور از هدایت تکوینی این است که خداوند یک سلسله عوامل پیشرفت و تکامل در موجودات مختلف جهان، اعم از انسان و سایر جانداران، حتی موجودات بی جان آفریده، که آنها را به سوی تکامل می برد. رشد و تکامل چنین در شکم مادر، و نمو پیشرفت دانه های گیاهان در دل زمین، و حرکت کرات مختلف منظومه شمسی در مدار خود، و مانند آن، نمونه های مختلفی از هدایت تکوینی هستند، این نوع هدایت مخصوص خدا است و وسیله آن عوامل و اسباب طبیعی و ما وراء طبیعی است. قرآن مجید می گوید: «رَبُّنَا الَّذِي أَعْطَى كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ ثُمَّ هَدَى» (خدایی که آفرینش ویژه هر موجودی را به او بخشید، و سپس او را هدایت و رهبری کرد) «سوره طه، آیه ۵۰».

## رهبری از دیدگاه قرآن

رکن اساسی دولت اسلامی محمد امین رضانیان: اشاره: زندگی بشر در طول تاریخ همواره ضوابط و معیارهایی را در برداشته

است، یکی از این ضوابط وجود حکومت و رهبر در تمامی اجتماعات بشری بوده است. انسان یک موجود زمینی است و زندگی او از رهگذر روابط و دادوستد با افراد، جامعه و تمدن صورت می‌پذیرد. این روابط و کنش‌ها بدون وجود دولت امکان تحقق ندارد. زیرا این دولت است که زندگی اجتماعی را سامان می‌دهد. اما دولت به خودی خود تا زمانی که یک رهبری و به تعبیر قرآن کریم یک خلیفه در رأس آن نباشد، نمی‌تواند وظیفه خود را ایفا نماید. چرا که رهبر با هدایت و نظارت کلی بر عرصه‌های گوناگون و مؤثر جامعه نیل به اهداف را کوتاه‌تر و سهل‌تر می‌سازد رهبر و خلیفه در این نقش باید تمامی نیروهایی که حافظ سلامت و بقای این نظام هستند را گرد آورد و آنها را در یک واحد قدرتمند و منسجم و پایدار سامان دهد و در این راستاراه‌های صحیح رسیدن به آن اهداف را ببیماید و تحت نظارت رهبر امکانات و منابع بالقوه به اهداف و مقاصد بالفعل تبدیلی شوند. خلیفه با این کارها میان امور دنیوی و اخروی، مادی و معنوی هماهنگی و توازن ایجاد می‌کند و به این واسطه الگوی دیگران در فعالیت‌هایشان می‌گردد. در این صورت پیروی از او به دلیل الگو بودن واجب می‌شود، نه به دلیل قدرت و تسلط داشتن، چرا که قدرت حقیقی نمی‌آورد از این روست که خداوند متعال اطاعت از خلیفه را با اطاعت از خود قرین کرده است، و می‌فرماید: "یا ایها الذین آمنوا اطیعوا الله و اطیعوا الرسول و اولی الامر منکم." "...ای کسانی که ایمان آورده‌اید! اطاعت کنید خدا را و اطاعت کنید پیامبر خدا و اولو الامر را. و هر گاه در چیزی نزاع داشتید، آن را به خدا بازگردانید، اگر به خدا و روز رستاخیز ایمان دارید. این برای شما بهتر و عاقبت و پایانش نیکوتر است. از این آیه به وضوح دریافته می‌شود که این اطاعت در زمانی است که راه، را خدایی و به سوی او باشد. در واقع انسان‌ها بعد از اطاعت از قوانین الهی و دستورات خداوند باید از دستورات پیامبران و امامان و جانشینان آنها به عنوان رهبر و پیشوای جامعه اطاعت و پیروی نمایند. اولو الامر یعنی صاحب اختیار کارها و فرامین است. یعنی کسی که صلاحیت امر کردن دارد و در اوامر خود با خدا و رسولش مخالفتی نمی‌کند. مصداق اولو الامر همان ائمه معصوم می‌باشد که رهبری مادی و معنوی امت اسلامی در تمامی عرصه‌های زندگی از طرف خداوند و پیامبر اکرم به آنها واگذار شده است. هر چند مراد از اولو الامر ائمه معصوم می‌باشد. اما تاکید اینکه قرآن تنها بر برهه‌ای خاص منطبق نمی‌شود، ملتزم به وسعت مفهوم می‌شویم. پس این امکان را به ما می‌دهد که در مورد ولایت در عصر غیبت امام، به این آیه تمسک جست. میان رهبر و توده مردم رابطه متقابل وجود دارد. توده مردم باید از رهبری اطاعت کند و رهبر در قبال آنها مسئول است. به همان اندازه که پیروی از هدایت و اوامر رهبر واجب و مهم می‌باشد، رهبر نیز در برابر این فرمانبرداری باید تلاش نماید، اجتماع را به سعادت و اهداف اساسی آن برساند. دلیل دعوت به اطاعت از خداوند متعال این است که اطاعت اساس و پایه ایمان است، چون احساس عبودیت شخص مومن به درگاه خداوند متعال در تمام‌اندیشه‌ها و گفتارها و کردارهای او نمود پیدا می‌کند. چیزی که او را و او را می‌دارد تا در زندگی خود بر اساس امر و نهی خداوند حرکت کند، چه این اوامر را دوست بدارد، یا بر خلاف میل او باشند. همچنین آیه پایه و اساسی را که باید دولت بر آن بنا شود بازگو می‌نماید، که ایمان به وجود خدا را نیز در بر دارد. اطاعت از پیامبر نیز در همین راستا است شاید هدف از تکرار لفظ اطاعت برای پیامبر و تأکید بر اطاعت از ایشان، تبیین این امر باشد که پیامبر دارای دو جنبه و بعد می‌باشد. بعد تشریعی که بر اساس آنچه به او وحی می‌کند و آنچه به طور مجمل و کلی در قرآن آمده است و پیامبر آن را به تفصیل بیان می‌دارد. بعد رأی دادن که این جنبه به ولایت حکومتی و قضاوت پیامبر باز می‌گردد. در این عرصه پیامبر بر اساس ظواهر امور میان مردم حکم می‌کرد. اطاعت مردم از رهبر از آن جهت است که در قبال آنها مسئولیت دارد. مسئولیت در پی آزادی و اراده و اختیار حاصل می‌شود. رابطه میان این دو، رابطه لازم و ملزوم است، چون مسئولیت در پی آزادی به دست می‌آید و اگر آزادی از دست برود مسئولیتی در کار نیست. یک رهبر باید آزادی عمل و قدرت اجرایی قوانین و اختیارات لازم در این زمینه را داشته باشد. یعنی تحت تأثیر و تحت فشار گروهی خاص نبوده و تمامی قدرت و امکانات در جهت هدایت اجتماع به وی داده شود و با استفاده از این اختیارات بتواند گروهی مانع را عزل و گروهی مطیع را انتصاب نماید. آزادی رهبر به معنای این است که رهبر در هدایت و

اداره یک جامعه تابع و مطیع افراد خاص و شرایط و اصولی جز قوانین الهی و دینی نباشد بنابراین در رأس دولت باید رهبری توانا و قادر بر انجام وظایف قرار گیرد. این رهبری در قبال توده مردم مسئولیت دارد و این مسئولیت لزوم اطاعت مردم از او را به همراه دارد. البته این اطاعت باید آگاهانه باشد نه کورکورانه. این رهبری از آنجایی که در قبال مردم مسئولیت دارد باید از اراده ای قوی و آزادی برخوردار باشد. اراده قوی و منطقی در رهبریت شرط اساسی است که رهبر در عینانعطاف پذیری متناسب با شرایط و مقتضیات خاص، اراده قوی و استوار داشته باشد. البته رهبری یک جامعه اسلامی شرایط و ویژگی هایی دارد که در قرآن کریم در بین تعدادی از آیات بیان شده است. یک رهبر شایسته باید علم به تمام امورات داشته باشد. خداوند می فرماید: "و علم آدم السماء کلها." چرا که علم ثمره عقل و راهنمای حکومت کردن است. معیاری است برای تشخیص چیزهایی که باید گرفته شوند، از اموری که باید وانهاده شوند. به فضل آن مصونیت از اشتباه و لغزش در تصمیم گیری ها به دست می آید. از آنجا که دولت اسلامی دولت قانون است، حاکم مسلمانان باید عالم به قانون باشد. منظور از قانون، احکام دینی و قوانین الهی و اصولی است که یک جامعه اسلامی را به اهداف و آرمان های دینی خود می رساند. این قوانین در قرآن کریم و سیره زندگی انبیاء و امامان وجود دارد و این رهبر است که با علم فقهی و مذهبی خویش قادر به تفسیر و تفهیم آن است. با استفاده از علم و دانش فقهی و دینی رهبر، قوانین و مقررات حقوقی و سیاسی کشور تنظیم و تصویب می گردد. تا این قوانین حقوقی مسائل و مشکلات جامعه را حل نماید. از ویژگی اساسی و مهم دیگر رهبری داشتن عدالت و دادگری است. خداوند متعال فرموده است: "یا داوود انا جعلناک خلیفه فی الارض فاحکم بین الناس بالحق." "عدالت از مهمترین صفات هر رهبری است به گونه ای که امام علی (ع) آن را بالاتر و مهم تر از جود و کرم می داند. در واقع هدف از وجود رهبر ایجاد عدالت اجتماعی و احقاق حقوق محرومان و مستضعفان در جامعه است. حضرت علی (ع) الگوی بارز رهبر و پیشوای عادل در تاریخ اسلام و جهان است. دوران حکومت ایشان دورانی بود که با وجود آشوب و اختلاف ناشی از وجود حکومت بنی امیه ایجاد و برقراری عدالت اجتماعی سخت و دشوار بود ولی حضرت علی (ع) با ایجاد جامعه ای عدالت مدار و عدل محور معنی و مفهوم این واژه را در تاریخ جهان تداعی نمود. با ایجاد و گسترش عدالت، نیل و دستیابی جامعه به آرمان ها و اهداف انسانی و دینی آن میسر می شود علاوه بر این دو صفت، رهبر ویژگی هایی دارد ولی علم و عدالت از مسلمات مسلمانان گشته است. وجود ولی امر در مقام تصدی برقراری نظم و اجرای قوانین اسلامی ضروری است، چرا که وجود او مانع ظلم و تجاوز و فساد می باشد. امانت را بر عهده می گیرد، مردم را به راه راست هدایت می کند و بدعت های ملحدین و معاندین را بر ملا می کند. نقشه های دشمنان داخلی و خارجی را خنثی می کند و به این ترتیب جامعه به آرمان های اصلی دین و سعادت مردم رهنمون می شود. از طرف دیگر وجود رهبر جامعه را از هرج و مرج و اختلافات دور می کند و در سایه اوامر و دستورات رهبر وحدت و یکپارچگی در بین افراد گسترش می یابد. این همان حرکت به سوی مطلق است که تعطیل ناپذیر می باشد بنابراین رهبری از دیدگاه قرآن یک رکن اساسی در تشکیل دولت است و منحصر به خلیفه اول (حضرت آدم) و یا پیامبر خاتم (ص) نمی شود. چون بنای تمدن انسانی منوط به وجود رهبری آگاه است. پس مادامی که بشریت وجود دارد، رهبریت نیز وجود خواهد داشت. منابع: قرآن، مدیریت و علوم سیاسی، علی حسن الیاسری، بنیاد پژوهش های قرآنی حوزه و دانشگاه، مشهد، ۱۳۸۷ مکارم شیرازی، ویژگی های مدیریت اسلامی، چهارمین سمینار بین المللی مدیریت اسلامی ۱۳۷۱ رسالت

### شاخصه های سطح کلان رهبری امام (ره) با رویکرد تحلیل محتوا

راج شاخصه های سطح کلان رهبری امام خمینی (ره) با رویکرد تحلیل محتواروح اله تولائی - امیر اعظمی  
چکیده: در سیر مطالعه رهبری حضرت امام خمینی (ره) ابعاد گوناگونی وجود دارد که برای شناخت جامع از آن رهبر عظیم الشان

نباید از هیچ کدام از این ابعاد غفلت ورزید. یکی از ابعاد رهبری ایشان که کمتر مورد کاوش قرار گرفته است، بررسی سطوح گوناگون رهبری در سلوک سیاسی آن حضرت می باشد. در مطالعات اجتماعی سلسله مراتب گوناگونی برای مطالعه تعریف شده است که یکی از معتبرترین‌های آن تقسیم سطوح به سه سطح روانشناسی اجتماعی (Social-Psychological)، سطح سازمانی (Organizational) و سطح کلان یا بوم‌شناختی (Ecologic) می باشد. مطابق با چنین تقسیم بندی می توان سلسله مراتب رهبری حضرت امام خمینی (ره) را در سطوح خرد (رهبری خویشتن، نزدیکان، رهبری پیروان و رهبری گروهی)، سطح میانی (رهبری سازمانی و حوزه‌ها) و سطح کلان (رهبری ملی و بین المللی) تقسیم کرد. مقاله حاضر با بهره گیری از چنین رویکردی به سلسله مراتب رهبری، تلاش می کند تا رهبری حضرت امام (ره) را در سطح ملی بیشتر بشکافد و مطابق با شاخصه‌های مطرح شده برای رهبری در سطح کلان، شاخصه‌های رهبری آن حضرت را در سطح رهبری ملی استخراج نماید. مقاله حاضر با روش تحقیق کیفی تألیف شده و رویکرد تحلیل محتوا اساس کار را تشکیل داده است. برای این امر رویدادهای مهم دوران رهبری حضرت امام (ره) در دو برهه پیش از انقلاب اسلامی و پس از پیروزی انقلاب اسلامی بیان شده و عناصر ملی نهفته در آنها مورد تحلیل قرار گرفته است. در پایان درباره عناصر رهبری ملی امام (ره) جمع بندی و نتیجه گیری صورت گرفته است. کلیدواژه‌ها: امام خمینی (ره)، رهبری، سلسله مراتب رهبری، رهبری ملی. مقدمه‌هاز مهم ترین و اساسی ترین عوامل شکل گیری و کامیابی یک جنبش اجتماعی، رهبری آن جنبش است. مقوله «رهبری» در جریان شکل گیری یک جنبش اجتماعی، هیچ گاه تعیینی و از پیش طراحی شده نیست، بلکه زمینه‌ها و عوامل گوناگونی در برجسته سازی یک گروه، حزب، سازمان و یا یک شخص برای پیشتازی و هدایت آن جنبش اجتماعی، تأثیر گذار هستند. از سوی دیگر، رفتار سیاسی رهبری و میزان ظرفیت و توانمندی آن در مواجهه با چالش‌های نو به نو و پیش بینی نشده فراروی جنبش، نقش اساسی در استمرار و استقرار رهبری یا جایه جایی و جایگزینی آن ایفا می کند. اگر این جنبش اجتماعی، به یک انقلاب تبدیل شود - آن هم انقلابی فراگیر، همه جانبه و بنیادین - حساسیت و اهمیت نقش رهبری و تعامل تدریجی و فزاینده میان آن و نیروی اصلی جنبش، بر روند حرکت و آینده آن انقلاب، به عنصری سرنوشت ساز تبدیل می شود و مرگ و حیات آن انقلاب به این عنصر پیوند می خورد. انقلاب اسلامی نیز که اعجاز گونه در سال ۱۳۵۷ در ایران به پیروزی رسید، مدیون تعالیم دین مبین اسلام، ایفای نقش مردم و رهبری حضرت امام خمینی (ره) بوده است. از همین رو رهبری امام خمینی (ره) در سطح کلان یکی از ارکان اصلی انقلاب اسلامی در ایران می باشد که شناخت ابعاد گوناگون آن برای ادامه حیات این انقلاب امری ضروری می باشد.... روش تحقیق برای در پیش گرفتن روش تحقیق علمی دو گام پژوهشی را در این مقاله در پیش می گیریم: ابتدا با مطالعه کتابخانه‌ای بر ادبیات انجام شده در زمینه رهبری، مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری در سطح کلان استخراج شده و سپس با استفاده از روش تحقیق کیفی تحلیل محتوا و با استفاده از تحلیل مستندات تاریخی و مصاحبه‌ها و سخنرانی‌های امام خمینی (ره) و استفاده از مطالعات پیشین انجام شده شاخصه‌های خاص رهبری امام (ره) استخراج می شود. سپس این شاخصه‌ها با ادبیات پیشین انطباق داده می شود تا ارزش افزایی علمی ناشی از شاخصه‌های مطرح نشده در ادبیات موضوع مشخص گردد. روش تحلیل محتوا یکی از مستقیم ترین روش های تحلیل متون است که شامل شمارش پدیده‌های موجود در یک متن است. تحلیل محتوا اساساً به عنوان یک روش کمی شناخته شده است، زیرا شامل شمارش و جمع بندی پدیده‌هاست. با این حال می تواند مطالعات کیفی را هم تحت پوشش قرار بدهد. در روش تحلیل محتوا، تفسیر نقش بزرگی دارد که نیازمند دانش مناسب از متن مورد تحلیلی است. یکی از مزیت های تحلیل محتوا این است که ما را قادر می سازد که با مطالب تحقیق های اولیه ارتباط برقرار می کنیم و آن را به عنوان مستندی برای کار فعلی خود آماده می کنیم. این روش می تواند کمک کند که محتوا را از نقطه نظرهای گوناگونی بررسی کنیم و از نگاه‌های مختلف تغییرات تاریخی را در آن کشف کنیم. همچنین می توان تحلیل های بیشتری در زمینه متن مورد نظر انجام داد تا دلایل روی دادن واقعه‌ای بیشتر بررسی شود (استاکز، ۲۰۰۵). سطح تحقیق... مطابق با چنین تقسیم معتبری

سلسله مراتب رهبری حضرت امام(ره) را می‌توان در سطوح خرد (رهبری نزدیکان، رهبری پیروان و رهبری گروهی)، سطح میانی (رهبری سازمانی و حوزه‌ها) و سطح کلان (سطح ملی و بین‌المللی) تقسیم کرد. از این رو سطح تحقیق پژوهش جاری ما در سطح کلان قرار می‌گیرد که در طبقه‌بندی تطبیقی در سطح بوم‌شناختی جای گرفته می‌شود. برای اجرای این تحقیق از طریق تحقیق کتابخانه‌ای وقایع مهم که در آنها رهبری امام(ره) بارز بوده است و واقعه نیز ارزش مهمی داشته است بیرون شده است. در یک بند واقعه شرح داده شده است و سپس در بند دیگر تحلیل آن واقعه از نقطه نظر رهبری ملی امام(ره) و مؤلفه‌های کلیدی که در آن دیده می‌شود بیان گردیده است. برای تحلیل رویدادها از مطالب منتشر شده در سایت رسمی مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی(ره) استفاده شده‌اند. بخش نخست: تحلیل محتوا در وقایع رهبری ملی امام خمینی(ره) ۱. مخالفت با لایحه انجمن‌های ایالتی و ولایتیالف. شرح رویداد«پس از رحلت آیت اله بروجردی، رژیم شاه شتاب بیشتری به اصلاحات مورد نظر آمریکا داد و همزمان کوشید تا امر مرجعیت را به خارج از ایران منتقل کند. لایحه انجمن‌های ایالتی و ولایتی که به منظور قانونی کردن حضور عناصر بهائی در مصادر کشور انتخاب شده بود به تصویب کابینه اسداله علم رسید (۱۶ مهر ۱۳۴۱). امام خمینی(ره) به همراه علمای بزرگ قم و تهران به محض انتشار خبر دست به اعتراضات همه جانبه زدند که موجی از حمایت را در اقشار مختلف مردم برانگیخت. رژیم شاه ابتدا دست به تهدید و تبلیغات علیه روحانیت زد ولی دامنه قیام رو به فزونی نهاد در برخی شهرها بازارها تعطیل و مردم در مساجد به حمایت از حرکت علما گرد آمدند. یکماه و نیم پس از آغاز ماجرا، دولت یک گام عقب نشست و با ارسال پاسخ مکتوب شاه و نخست وزیر در صدد توجیه و دلجوئی از علما برآمد. اما امام خمینی(ره) سرسختانه مخالفت کرد ایشان معتقد بود که دولت می‌بایست رسماً لایحه را لغو کند و خبر آنرا انتشار دهد. سرانجام رژیم شاه تن به شکست داد و رسماً در ۷ آذر ۱۳۴۱ هیأت دولت مصوبه قبلی را لغو و خبر آنرا به علما اطلاع داد. امام خمینی(ره) لغو مصوبه در پشت درهای بسته را کافی ندانست و بر ادامه قیام تأکید ورزید فردای آنروز خبر لغو لایحه انجمن‌های ایالتی و ولایتی در روزنامه‌های دولتی منعکس شد و مردم نخستین پیروزی خود را پس از ملی شدن صنعت نفت جشن گرفتند.» ب. تحلیل در بررسی این واقعه عنصر هدایت راهبردی در نمودن اعتراض خاموش مردم به اعتراض پیدا و پویا دیده می‌شود. در تحلیل متن می‌بینیم که نقش مردم «حمایت از اعتراض مراجع» تبیین شده است. در حقیقت اعتراضی که از سوی امام(ره) و سایر مراجع مطرح شد در صورت عدم رهبری صحیح نمی‌توانست با استفاده از مردم به عنوان بدنه نهضت مخالفت به بار بنشیند و اثر بزرگی داشته باشد. اما تمرکز امام(ره) بر مردم مختلف و نه فقط یک قشر خاص از مردم، مثلاً روحانیون، سبب گسترش اعتراضات به بازار گردید. بازار به عنوان نهاد جامعه مدنی یکی از نمادهای حضور ملی محسوب می‌شود که در آن تمام اقشار ملت مشارکت دارند. رهبری امام(ره) به شکلی که تمام بازار را به مشارکت واداشت و به تعطیلی بازار یعنی تعطیلی زندگی عادی جامعه منجر شد نماد بارز رهبری ملی است. در ادامه این حرکت اصرار امام(ره) در انعکاس لغو مصوبه در روزنامه‌های دولتی، به عنوان نگاه به ملت به عنوان صاحب اصلی اعتراض و لزوم آگاهی یافتن آنان از نتیجه حرکت خود بود. تحلیل این حرکت بسیار درس آموز است زیرا با این حرکت امام(ره) خود را به عنوان ملجاء ملت در هنگام اعتراض به حکومت معرفی کردند و نشان دادند که نقش سنتی روحانیت که تکیه‌گاه مردم در برابر جور حاکمان بوده است در حضور شخص ایشان ادامه دارد. علاوه بر این لزوم اطلاع رسانی به مردم نشان دهنده نگاه ایشان به مردم به عنوان بدنه اصلی جامعه و لزوم حرکت مستمر و مشارکت آنان در امور جامعه است و با این کار از سکوت و خمودگی جامعه جلوگیری کردند. ۲. مخالفت با انقلاب سفید و استفاده از ابزار ملی نوروزالف. شرح رویداد«...ب. تحلیل این واقعه یکی از ملی‌ترین ابعاد رهبری امام(ره) را به تصویر می‌کشد. وجوه قابل توجه این واقعه عبارتند از «انقلاب سفید»، «رفراندوم» و «تحریم نوروز» که هر سه گستره ملی را گوشزد می‌کنند. آنچه شاه آن را انقلاب سفید خواند عبارت از اصلاحاتی بود که همگی بر مردم ایران در سطح ملی تأثیر می‌گذاشت. اعتراض به چنین طرحی نیز لاجرم بایستی از جانب ملت و نه از طرف گروهی خاص صورت می‌پذیرفت. از این رو امام(ره)

اعتراض به این جنبش را به سطح صاحبان اصلی آن یعنی مردم منتقل کرد. اعلامیه ایشان به نتایجی اشاره کرد که تماماً در سطح ملی به بار می‌آمد یعنی سقوط کشاورزی، سقوط استقلال کشور، ترویج فساد و فحشا که دامنگیر تمام آحاد ملت خواهد شد. نکته قابل توجه مستتر در این اعلامیه وابسته دانستن استقلال کشور با کشاورزی است. امام (ره) با دوراندیشی و باریک بینی بر اینکه بخش بزرگی از مردم کشور کشاورزند و سقوط کشاورزی که نتیجه این انقلاب است به درماندگی بخش بزرگی از مردم کشور و در نتیجه سقوط استقلال کشور می‌انجامد تأکید کردند و از این رو مردم را بر خطری که خودشان را تهدید می‌کند آگاه کردند. گام بعدی این حرکت تحمیلی خواندن و فراندوم و تحریم شرکت در آن بود. تحریم مشارکتی که هدف آن حضور تمام آحاد ملت است به معنی علنی کردن رهبری بر یک ملت است و گستره فرمان را تا عمق کشور نشان می‌دهد. امام (ره) در این حرکت هوشمندانه ژرفای قدرت و نفوذ کلام خود را به حکومت نشان داد و پای به گام بالاتری از رهبری گذارد و آن ابراز غیرعلنی رهبری خود بر ملت و تقابل با حکومت در صورت سرپیچی از خواست ملت است. این حرکت دقیقاً اعتلای سطح ملی قلمداد می‌شود و حکومت را نیز از اقتدار ایشان آگاه ساخت. اما اقدام بعدی امام (ره) در تحریم نوروز به نشانه سوگواری را می‌توان نقطه عطف اقدامات امام (ره) در زمینه سلسله مراتب رهبری ملت دانست. استفاده از نوروز به عنوان جشن بی‌همتای ایرانیان و نماد اصلی هویت ایرانی، به میدان کشاندن تمام افراد کشور در برابر رویدادها بود. از آنجا که عمق جشن نوروز در تمام کشور ایران و حتی همسایگان پیش می‌رود و تمام افراد از پیر و جوان و از روستایی و شهری و طبقات مختلف جامعه با آن درگیرند و به آن دلبستگی دارند، تحریم چنین اتفاق بزرگی نشانه اهمیت موضوعی است که دچار چنین امری شده است و ناخودآگاه تمام توجهات را به خود جلب می‌کند. این اقدام حتی بر کودکان و نوجوانان هم اثر می‌گذارد و آنها به دنبال دانستن دلیل تحریم چنین رویدادی خواهند بود که در نتیجه دانستن سبب، رهبری امام (ره) به عنوان یک اصل بی‌گفت و گو برای آنان مشخص می‌گردد و بذری رهبری امام (ره) در دل آنان رشد می‌کند. مطلب بعدی که در این متن قابل توجه و تحلیل است، به قیام فراخواندن مردم است. توجه به واژه قیام و گستردگی مفهوم آن نسبت به واژه‌هایی همچون اعتراض یا جنبش نشانه بعد مردمی است که امام (ره) برای چنین حرکتی قائل هستند. هنگامی که امام (ره) مردم را به قیام فرا می‌خوانند به معنی آن است که ملت را به عنوان لطمه‌خورده در برابر اقدامات حکومت به دادخواهی فرا می‌خوانند و به آنان خاطر نشان می‌کنند که این حرکت باید از بطن آنان شکل بگیرد تا بتوان در برابر حکومت جابر حقوق خود را استیفا کرد. ۳. قیام پانزده خردادالف. شرح رویداد...ب. تحلیل‌تقارن رویداد با واقعه عاشورا که خود نمادی ملی است که ریشه در دل و جان تمام مردم این سرزمین و حتی غیرشیعیان آن دارد، یکبار دیگر سطح رهبری را نشان داد. حضور صدهزار نفری مردم در پایتخت که نمادی از اعتراض همه‌جانبه و خواست عمومی مردم بود، سبب نمایان ساختن دوگانگی میان حکومت و ملت بود. سخنان امام (ره) متعاقب چنین حرکتی برای هرکسی ثابت می‌کرد که رهبری اصلی حرکت‌های مردم ایران را کسی جز امام خمینی در دست ندارد و در حقیقت رهبر واقعی کشور ایران اوست. چنین امری به معنی عزل شاه و سقوط حکومت حاکم بود و در نتیجه حکومت چاره‌ای جز سرکوب برای بقای خود ندید. از این رو واقعه خونین پانزده خرداد در تاریخ کشور ثبت شد. اما نظام غافل از آن بود که به خاک و خون کشاندن چنین قیامی تأییدی بر حقانیت حرکت مردم و تأیید رهبری امام (ره) حتی برای ناظران خارجی بود که چندان از داخل کشور اطلاعی نداشتند. گستردگی نفوذ امام (ره) در دل مردم هنگامی مشخص شد که نه فقط در تهران و قم، بلکه در سایر شهرها نیز مردم به خیابانها کشیده شدند. به پا خاستن شیراز و مشهد و سایر شهرهای بزرگ نشانه غیرقابل انکار کردن حرکت بود. نکته بسیار قابل توجه در تحلیل این متن حضور مردم در خیابانهاست. اصولاً خیابان خود به عنوان مکان اجتماع و زندگی اجتماعی مردم اهمیت بسیاری دارد و حضور مردم در خیابان متفاوت از استفاده معترضین از مکانهای دیگر است. مثلاً بست‌نشینی در اماکن متبرکه یا حتی در سفارتخانه‌های خارجی نوعی حرکت در سطح فردی یا گروهی محسوب می‌شود، یا صرف حرکت در یک شهر یا در یک سازمان و یا مقر، به گروهها و سازمانها یا منطقه جغرافیایی

خاص نسبت داده می‌شود، اما حرکت در خیابانها به عنوان حضور ملی تلقی می‌شود و نمی‌توان از آن صرف نظر کرد. اساساً یکی از نکات بارز در رهبری ملی ایفای نقش رهبر به عنوان بینش دهنده و انگیزه‌بخش پیروان است. رهبر در چنین وضعیتی با ایجاد بینش، در پیروان مهارت لازم برای دستیابی به آن بینش را پدید می‌آورد، با ایجاد مهارت در افراد انگیزه در به کارگیری آن پدید می‌آید که با جمع آوری منابع لازم همراه است و در پی آن اقدام به عمل صورت می‌گیرد. همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است، وجود هر پنج عنصر شرح داده شده منجر به موفقیت یک رهبر ملی می‌شود و نقص در هر یک از این پنج مرحله سبب کاستی و عدم موفقیت می‌شود. عدم وجود بینش موجب ابهام در هدف، عدم وجود مهارت سبب اضطراب، عدم وجود انگیزه سبب تدریجی و بطئی بودن تغییرات، نبود منابع سبب عقیم ماندن برنامه و نبود برنامه اقدام سبب اشتباه در اجرا و شکست می‌شود (منینگ و کورتیس، ۲۰۰۳) نقشی که این رویداد در شکل‌گیری حوادث بعدی سرزمین‌مان ایفا کرده نشانه عمق تأثیرگذاری آن است. حرکت پانزده خرداد ۱۳۴۲ به مثابه سلف انقلاب عظیم بیست و دوم بهمن ۱۳۵۷ خوانده شده است و تأثیر اساسی بر انقلاب اسلامی گذاشت. ۴. موضع‌گیری علیه استفاده از اختلاف ایشان با رژیم علیه منافع ملیالف. شرح رویداد...ب. تحلیل‌در شرایطی که امام(ره) تحت فشار شدید حکومت پهلوی قرار داشت، تبعید ایشان به عراق دستمایه مناسبی برای رژیم عراق مهیا می‌کرد تا به خیال خود با استفاده از نفوذ ایشان در مردم کشور ضربه‌ای کاری به حکومت شاه بزند. انکار امام(ره) از مصاحبه با ارگان رسانه‌ای این رژیم در حقیقت نشان دهنده انعطاف‌ناپذیری ایشان در مبارزه و اطمینان از درست بودن جهت حرکت خود بود. این امر نشان داد که ایشان یک رهبر ملی هستند که مصالح ملت خود را با هیچ چیز دیگر عوض نمی‌کنند و حاضر نیستند برای به دست آوردن منافع یا امتیازاتی نسبت به بیگانگان روی خوش نشان دهند. حفظ ارتباط امام(ره) با مبارزین در داخل یک نمود دیگر بعد ملی رهبری امام(ره) است. تنها یک رهبر ملی است که در حالت اشغال کشور به دست بیگانه، یا به دست حکومت جور حتی اگر خارج از مرزهای کشور باشد نیز دست از رهبری مبارزان بر نمی‌دارد و آنها را با انواع وسایل ارتباطی هدایت می‌کند. سخنرانی‌های امام(ره) در حقیقت به نوعی رسانه ایشان بود که در کنار رساله‌های خود که نقش آگاهی بخشی دینی را داشتند، این سخنرانی‌ها نقش اطلاع‌رسانی ملی را ایفا می‌کردند و مردم را از جهت آینده مبارزه مطلع می‌کردند. علاوه بر این نامه ایشان به هویدا جلوه دیگری از رهبری ملی امام(ره) را نشان می‌دهد. ایشان در قالب یک رهبر ملی که نه تنها نگران مسائل داخلی کشور، بلکه در فکر مصالح ملت در خارج از مرزها و نوع نگاه به ایران نیز هست، برای سران حکومت نامه می‌نویسند و نسبت به مضار رفتار آنان هشدار می‌دهد. تحریم همه‌چانه اسرائیل نیز ایشان را نه تنها یک رهبر ملی، بلکه یک رهبر دینی که امت اسلام را هم خطاب می‌کند نشان داد. در چنین رویدادی ایشان با گسترده کردن رهبری خویش، نه تنها هر نوع شک و تردید نسبت به نفوذ خود در ملت ایران را رفع کردند، بلکه گستردگی نفوذ خود به عنوان یک رهبر جهانی را هم نشان دادند. یکبار دیگر نیز هوشمندی امام(ره) را در جلوگیری از ارتباط با دولت عراق دیدیم و اینکه ایشان برای خود و نهضت خود چنان جایگاهی قائل هستند که هرگز حاضر نیستند جایگاه خود و پیروان را در حد کارگزار یک حکومت یا طرفدار یک نظام سیاسی تنزل دهند. در این زمینه توجه به نکته بسیار مهم دیگری ضروری است. شکوه رهبری ملی امام(ره) را در شرایطی بیشتر در می‌یابیم که بدانیم در جامعه آن روز کشورمان بدنه روشنفکری کشور به نوعی سرسپرده یکی از دو جریان شرق یا غرب بود: «نخبگان ایرانی یا مروج تمدن غربی بودند و یا بخش عمده دیگری به قطب مخالف جهان سرمایه داری وابسته بودند یا دستکم گرایش داشتند. از این رو یا درصدد تسهیل دستیابی شوروی به امتیازهای اقتصادی بودند یا جانب آمریکا را داشتند. لذا در نگاه داشتن جانب استقلال چندان جدی نبودند. موضعگیری هر دو جریان را موضع مثبت و پذیرش در برابر تمدن جدید می‌توان دانست و به قول کاتوزیان در اقتصاد سیاسی هر دو گروه را شبه مدرنیستهای اروپازده می‌توان تلقی کرد» (حسنی، ۱۳۷۷). در چنین جامعه غرب‌زده و شرق‌زده‌ای صلابت رهبری امام(ره) در دفاع از منافع ملی و عدم سرسپردگی به هیچ بیگانه‌ای اوج رهبری ملی امام(ره) را می‌رساند که بعدها

در قالب شعار «نه شرقی، نه غربی، جمهوری اسلامی» نمود بزرگتری یافت. ۵. موضع‌گیری در برابر حزب رستاخیزالف. شرح رویداد...ب. تحلیل‌موضع‌گیری اما در برابر این دو واقعه یعنی تشکیل حزب رستاخیز و تغییر مبدأ تاریخ نیز جلوه دیگری از رهبری ملی ایشان بود که البته در این دو گام پیروزی ایشان به سادگی بیشتری به دست آمد. در واقع تحکیم رهبری امام(ره) در چنین زمانی به حدی رسیده بود که برای همگان آشکار گشته بود و سخن و فرمان ایشان به راحتی و بدون کمتری چون و چرا و شک و تردیدی از طرف ملت پذیرفته می‌شد و به مرحله اجرا در می‌آمد. مخالفت ایشان با تغییر تاریخ نیز به نوعی اقتدار رهبری ایشان را نشان می‌داد. و سبب می‌شد که هر شخصی با نگاه به تقویم خود به خود یاد فرمان امام(ره) بیفتد و ایشان را به نوعی حاضر و ناظر در تمامی شئون مردم کشور ببیند. چنین امری حکایت از تیزی و نکته‌سنجی امام(ره) در گسترش حضور معنوی خود به عنوان یک رهبر ملی در دل افراد کشور دارد. یکی از نکات قابل توجه در رهبری ملی در چنین مبارزاتی تلاش در یکپارچه سازی و توجه به نقاط اشتراک مبارزین است. ایشان در طول مبارزه سیاسی خود همواره از طرح مسائل اختلاف برانگیز خودداری می‌کردند و می‌کوشیدند وحدت مخالفین مذهبی رژیم را حفظ کنند (نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری، ۱۳۸۴). این تلاش برای یکپارچه سازی آحاد ملت راز موفقیت امام(ره) بود که همه دسته‌ها و گروه‌ها را حول یک محور گرد می‌آورد و آن را به درستی وحدت کلمه نامگذاری کردند که رمز پیروزی انقلاب اسلامی شد. ۶. انقلاب اسلامیالف. شرح رویداد...ب. تحلیل‌اوج رهبری درس آموز امام(ره) را می‌توان در این واقعه دید. هر چند که شرح رویداد را بسیار مختصر خواندیم و جای پرداختن به ظرایف آن را نداریم، اما اشاره امام(ره) به پشتیبانی ملت و اینکه ایشان به یاری این ملت دولت تعیین می‌کنند نقطه اوج هنر رهبری ایشان را می‌رساند. در این جمله چند بحث اساسی وجود دارد. نخست اینکه «من به پشتیبانی این ملت ...» نشان دهنده ثبات، تأکید و اطمینان بخشی از رهبری ایشان بر مردم و حمایت مردم از ایشان است که برای هر ناظر داخلی و خارجی تردیدی در ملی بودن و مردمی بودن رهبری ایشان باقی نمی‌گذارد. در واقع این بخش از جمله ملی بودن را می‌رساند. بخش دیگر عبارت است از «من ... دولت تعیین می‌کنم» که بعد اقتدار را می‌رساند. این بخش هم به پیروان دلگرمی و اطمینان از قدرت پایدار رهبر را می‌دهد و هم به حکومت می‌رساند که نقش ایشان نه فقط برای اصلاحات جزئی و یا کنار بودن از حکومت است، بلکه تعیین کننده و مشخص کننده نوع نظام حاکم و افراد دست‌اندرکار حکومت است. این جمله ساده به تنهایی اوج رهبری امام(ره) را برای داخل و خارج از کشور روشن ساخت. اصولاً این یگانه کردن و همگرایی دولت و ملت را می‌توان در بسیاری از فرازهای امام(ره) و حتی در وصیتنامه ایشان نیز مشاهده کرد: «در مشکلات دولت جمهوری اسلامی با جان و دل شریک و در رفع آنها کوشا باشید و دولت و مجلس را از خود بدانید و چون محبوبی گرامی از آن نگهداری کنید» (اسماعیلی جمکرانی، ۱۳۷۵). پیوستن نیروهای نظامی و انتظامی به امام(ره) نیز تیر خلاص ایشان بر بدنه نظام پوسیده به شمار می‌رفت. در شرایطی که معمولاً در اکثر انقلاب‌ها پی از پیروزی انقلاب نیروهای نظامی و انتظامی به رهبر انقلاب تسلیم می‌شوند، رهبری آگاهانه امام(ره) چنان ایشان را مجذوب کرده بود که برای نخستین بار نیروها پیش از پیروزی خود را تسلیم و مطیع رهبری کردند. پس از پیروزی انقلاب نیز امام(ره) همانطور که در برابر حکومت‌های بیگانه تسلیم نشدند، در برابر گروهک‌ها نیز تسلیم نشدند و با همه مشکلاتی که آنها برای امنیت کشور و انقلاب پدید آوردند باز هم با اقتدار و با پشتیبانی ملت به ادامه راه پرداختند. در این زمینه یک نکته بسیار کلیدی اتکای ایشان به رأی مردم به عنوان پشتیبان انقلاب و در نتیجه اثبات پوچی گروهک‌ها بود. در حالیکه بسیاری از مخالفان انقلاب با ادعای مردمی بودن و خلق بودن خود اقدام به عملیات می‌کردند، حضور مردم در عرصه‌های مختلف نشان‌دهنده این بود که تنها رهبر واقعی انقلاب اسلامی امام(ره) است و ادعاهای سایرین باطل است و آنان هیچ پایگاهی در دل مردم کشور ندارند. تثبیت نظام جمهوری اسلامی ایران با حضور مردم و با آرای قاطع و بی‌نظیر آنها نیز نشانه مردمی بودن نظام و در نتیجه آن، مردمی بودن رهبری آن برای تمام مردم و دولتهای دنیا بود. این استراتژی خردمندانه امام(ره) جلوی هر نوع ادعای پوچ نسبت به نداشتن پایگاه مردمی جمهوری اسلامی را گرفت. بخش دوم:



پس از پیروزی انقلاب اسلامی و برپایی نظام جمهوری اسلامی ۷. تسخیر لانه جاسوسیالف. شرح رویدادروز ۱۳ آبان ۱۳۵۸ گروهی از دانشجویان به نام «دانشجویان مسلمان پیرو خط امام» به نشانه اعتراض به ملاقات آقای بازرگان با برژینسکی مشاور امنیت ملی کاخ سفید در الجزایر، سفارت آمریکا در تهران را اشغال کرده و جاسوسان آمریکایی را بازداشت کردند. سندهای بدست آمده از سفارت پرده از اسرار جاسوسی ها و دخالت‌های بیشمار آمریکا در ایران و دیگر کشورها برمی داشت. یک روز پس از این واقعه دولت موقت آقای بازرگان، به امید اینکه امام خمینی (ره) دانشجویان را برای تخلیه محل اشغال، تحت فشار بگذارد، استعفا داد. امام خمینی (ره) با پذیرفتن استعفا، فرصت را برای حاکمیت نیروهای انقلابی و کوتاه کردن دست محافظه کاران از دست نداد و این حرکت انقلابی دانشجویان را انقلابی بزرگتر از انقلاب اول نامید. پس از این ماجرا، ایران اسلامی رسماً از سوی آمریکا و اقرار آن تحریم و محاصره اقتصادی، سیاسی شد.ب. تحلیلتسخیر سفارتخانه کشوری که خود را یکی از دو ابرقدرت جهان می خواند اقدامی بود که شاید هیچ کشور و رهبری در دنیا جرأت اقدام به آن و تأیید آن را نداشت و از عواقب آن به شدن می ترسید، اما امام (ره) با شجاعت و با اطمینان از توان بالای انقلابیون این حرکت را تأیید کردند و حتی با خواندن آن به عنوان انقلابی بزرگتر از انقلاب اول، پشتیبانی خود را از این حرکت مردمی نشان دادند. این حرکت و پذیرش استعفا بازرگان نشانه تأکید ایشان بر این بود که رهبری از مردم جدا نیست و آنچه مردم می پسندند مورد تأیید رهبر است. پذیرش این حرکت دل مردن رو انقلابیون را شاد کرد و برخلاف نظر کسانی که باور داشتند آمریکا به ایران حمله می کند هیچ اتفاقی نیفتاد و کارکنان این سفارت بیش از یکسال اسیر باقی ماندند. این حرکت هم به آمریکا قدرت انقلاب را نشان داد تا بداند که در برابرش نظامی قرار دارد که هیچ ترسی از او ندارد و هم به ابرقدرت دیگر شوروی نشان داد که قطب سوم و جدیدی پدید آمده است که به هیچ ابرقدرتی باج نمی دهد. چنین نگاهی در شعار مکتبی «نه شرقی، نه غربی، جمهوری اسلامی» نیز هویدا بود.۸. جنگ تحمیلی و دفاع مقدسالف. شرح رویداد...ب. تحلیلاجنگ تحمیلی در حقیقت تبر برداشتن دشمنان برای نابودی کامل نظام نوپای جمهوری اسلامی بود. آنان با توجه به قدرت و اقتداری که نظام در همین ابتدا از خود نشان داده بود دانستند که این نظام، قابل مصالحه و کنار آمدن نیست و با تثبیت خود تمام منطقه را از منافع آنان تهی خواهد کرد. آنان با درستی دانستند که رهبری امام (ره) که چنان حکومت به ظاهر استواری را که ژاندارم خلیج فارس نامیده می شد و همه گونه پشتیبانی را در پشت سر خود داشت، سرنگون کرد و به راحتی لانه جاسوسی ابرقدرت قرن را تسخیر کرد، قادر خواهد بود که تمام ابهت آنان را در جهان بشکند. اما رهبری امام (ره) باز هم کمک کرد که چنین جنگ نابرابری را ملت ایران با ایستادگی و شجاعت پشت سر بگذارند بدون اینکه یک وجب از سرزمین را به دشمن یعنی واگذار کنیم. شکل گیری سپاه پاسداران یکی از مؤلفه‌های بسیار مؤثر در پایداری کشور بود که تشکیل آن به ابتکار امام، خود اقدام هوشمندانه دیگری است که عمق رهبری امام (ره) را می رساند و این نهاد در سرتاسر کشور با جذب نیرو و عملیات تهورآمیز در برابر دشمن تا دندان مسلح و گروهکهای گمراه، هم کشور را حفظ کرد و هم انقلاب را. در حقیقت صلابت رهبری امام (ره) در اداره جنگ را می توان به کاریزمای ایشان نسبت داد. کاریزمایی که وبر شرح می دهد بیان کننده نفوذ رهبر کاریزما بر روی آحاد جامعه است. رهبری در سطح ملی جدی ترین و بارزترین نمود کاریزما است که به درست ترین معنی یادآور مفهوم مورد نظر وبر است (مارتورانو و گوسلینگ، ۲۰۰۸). نگاهی به اتفاقات جنگ به ما نشان می دهد که تا زمانیکه رهبری جنگ به بنی صدر تفویض شده بود، نه تنها هیچ پیشرفتی نداشتیم بلکه مرتباً در حال تحمل شکستهای متعدد بودیم، اما زمانیکه خود امام (ره) فرماندهی کل قوا و رهبری جنگ را در دست گرفتند کاریزمای ایشان از همان ارتش، ارتشی پیروزمند ساخت که نه تنها تمام سرزمینهای اشغال شده را پس گرفت بلکه حتی به آزادسازی بخشهایی از سرزمین دشمن یعنی نیز موفق شد. جمع بندی و نتیجه گیری تحلیلی کامل هر کدام از رویدادهای ذکر شده در رهبری امام خمینی (ره) به حدی وسیع است که در حوصله این مقاله نمی باشد. هدف این مقاله تنها اشاره به ابعاد جدیدی در رهبری امام (ره) بود و این نکته را بیان نمود که تحلیل محتوای رویدادها می تواند ابزار مناسبی در

پژوهش افکار و اندیشه‌های حضرت امام(ره) باشد و شناسایی ابعاد کلیدی مستتر در آنها را امکان پذیر می نماید. تحلیل رویدادهای ذکر شده در رهبری امام خمینی(ره) نشان داد که عناصر ملی که مستتر در رهبری حضرت امام(ره) بود سبب فراگیری حرکت عظیم مردمی شد و منجر به برپایی نهضت عمیقی شد که به در نهایت موجب وقوع انقلاب اسلامی گردید. در حالیکه دشمنان انقلاب اسلامی بارها تلاش کرده‌اند که خصلت مردمی بودن این انقلاب را نفی کنند، اما تحلیل سخنان و حرکت های امام(ره) نشان می دهد که عنصر مردمی بودن و جامعیت فراگیری رهبری ایشان، سبب حضور همه‌جانبه آحاد مردم در صحنه انقلاب گردید و نظام دو هزار و پانصد ساله شاهنشاهی را برافکند و نظام مردمی و برآمده از خواست ملت را به جای آن نشانده. بدون حضور گسترده مردم و منحصر بودن این جنبش به قشر یا طبقه خاص، این انقلاب پیروز نمی شد، اما رهبری ملی امام(ره) که خود را در مقوله‌هایی همچون تحریم فراندوم، تحریم نوروژ، حضور گسترده مردم، تعطیلی بازار، عدم مصاحبه با رادیوهای عراقی که هدف سوءاستفاده از ایشان را داشتند، حمایت از تسخیر لانه جاسوسی و هدایت مردم به استقامت و پایداری در مقابل تهاجم ناجوانمردانه دشمنان به کشور در هشت سال دفاع مقدس، و نیز راه‌اندازی و تأسیس نهادهای انقلابی همچون سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از بطن جامعه و با حضور خود مردم، صرفاً چند نشانه از ابعاد ملی رهبری ایشان می باشد. نکته مهم دیگری که از نتایج فوق مشاهده می شود، سبک رهبری حضرت امام خمینی (ره) به صورت شفاف در سبک رهبری حضرت امام خامنه ای مدظله العالی قابل مشاهده و تطبیق می باشد که این موضوع در مقاله ای جداگانه بایستی بحث شود. پیشنهاداتی توجه به تحقیق انجام شده، محققین روش تحلیل محتوا و در سطحی گسترده‌تر تحلیل گفتمان را به عنوان ابزاری برای شناسایی بهتر شاخص‌های رهبری امام(ره) پیشنهاد می کنند. در این تحقیق این ابزار صرفاً در گستره‌ای کوچک و برای چند رویداد تأثیر گذار و به طور اجمالی استفاده گردید. محقق گزاره‌های زیر را برای انجام تحقیقات بیشتر با استفاده از این ابزار و در طول دوران خاص زندگی امام(ره) پیشنهاد می کند و امیدوار است که تحقیقات آتی بتوانند زوایای بیشتری از ابعاد و سطوح رهبری حضرت امام خمینی(ره) را روشن نمایند • انجام تحلیل محتوا روی سخنان امام(ره) در هر یک از برهه‌های زمانی حساس پیش از انقلاب اسلامی، در پیروزی انقلاب اسلامی و پس از پیروزی انقلاب اسلامی • انجام تحلیل گفتمان روی سخنان و خاطرات نزدیکان امام(ره) و کسانی که در کنار امام(ره) در آن حوادث سخت حضور داشته اند • انجام تحلیل گفتمان با سفرای خارجی و افرادی که در رویدادهای سیاسی و بین المللی، رهبری حضرت امام(ره) را درک کرده اند • انجام تحلیل محتوا روی روزنامه‌های چاپ شده در تمام دوران رهبری امام(ره) • انجام تحلیل محتوا بر روی رهبری امام(ره) در دفاع مقدس و حوادث بزرگ این دوران. منابع و مآخذ: ۱. اسماعیلی جمکرانی، علیرضا، (۱۳۷۵)، وصیتنامه امام(ره) با توضیحات و ۲۱۸ پرسش و پاسخ ویژه دانشجویان دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، چاپ و نشر عروج. ۲. حسنی، محمد حسن، (۱۳۷۷)، نوسازی جامعه از دیدگاه امام خمینی، چاپ و نشر عروج. ۳. جمعی از نویسندگان، (۱۳۷۶)، آینه انقلاب اسلامی، برگزیده‌ای از اندیشه و آرای امام خمینی، چاپ و نشر عروج، چاپ چهارم. ۴. روحانی (زیارتی)، سید حمید، (۱۳۷۲)، نهضت امام خمینی(ره)، مرکز اسناد انقلاب اسلامی، جلد سوم. ۵. سایت رسمی موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره)، (۱۳۸۸)، رویدادهای رهبری امام خمینی(ره). ۶. عمید زنجانی، عباسعلی، (۱۳۷۵)، گزیده کتاب انقلاب اسلامی و ریشه‌های آن، نشر طوبی. ۷. نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها (۱۳۸۴)، انقلاب اسلامی ایران، نشر معارف، چاپ چهارم. ۸. Scott, W. Richard and Davis, Gerald, F, "Organizations and Organizing Rational, Natural and Open System Perspectives", Perason Prentice Hall, ۲۰۰۷۹. Stokes, Jane, "how to do media & cultural studies", Sage Publications, ۲۰۰۵۱۰. Manning, George and Curtis, Kent, "The Art of leadership", Mc Graw hill, ۲۰۰۳۱۱. Marturano, Antonio and Gosling, Jonathan, "Leadership: The Key Concepts", Routledge, ۲۰۰۸

خمینی (ره)، دانشگاه پیام نور؛ ۱۳ و ۱۴ مهر ۱۳۸۸ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت

www.SYSTEM.parsiblog.com

## مراتب مدیریت و رهبری در اسلام

گردآورنده: سید سجاد موسوی

مقدمه: درهنگامه ای که انسان جستجوگر غربی، سوار بر مرکب راهوار علم مدیریت، هر روز سنگر تازه ای را فتح می کند و فتح سنگرهای زمینی دیگر برای او خوشحال کننده نیست و راه های آسمان را بهتر از راههای زمین می شناسد، و هدفهایش را در کرات آسمانی جستجو می کند، وظیفه ما به عنوان امت اسلامی چیست؟ فهرست مقدمه مفهوم مدیریت مفهوم رهبری مراتب مدیریت و رهبری در اسلام مدیریت و رهبری در اسلام نگرشی برمدیریت آموزشی در اسلام مفهوم مدیریت آموزشیمهمترین هدف مدیریت آموزشیمفهوم و جایگاه آموزشی از نگاه اسلام خلاصه منابع و مآخذ مقدمه باسلام و صلوات بر محمد و آل و محمد درهنگامه ای که انسان جستجوگر غربی، سوار بر مرکب راهوار علم مدیریت، هر روز سنگر تازه ای را فتح می کند و فتح سنگرهای زمینی دیگر برای او خوشحال کننده نیست و راههای آسمان را بهتر از راههای زمین می شناسد، و هدفهایش را در کرات آسمانی جستجو می کند، وظیفه ما به عنوان امت اسلامی چیست؟ آیا باید فقط نظاره گر باشیم، تا درخشش قدرت آنها چشمهایمان را خیره کند و موجب حقارتمان گردد؟ یا چشمهایمان را ببندیم و خود را به بی خبری بزنیم تا سایه ی شوم سلطه آنان را برسد خویش احساس کنیم؟ یا برایشان کف بزنیم و هورا بکشیم و در نهایت از خود بیگانگی، ریزه خوار سفره ای باشیم که آنها ظاهرأ با قدرت علم برای خود و خودیها گسترده اند ولی جزدامی برای به بردگی کشیدن مانیت؟ یا باید ساده لوحانه، در برج عاج سخنانی فریبنده و پندارهایی سست بنیاد که با عمل و واقعیت بسیار فاصله دارد، تلاشهای اثربخش آنها را به تمسخر بگیریم و یا چاره ای بیاندیشیم راستی چه باید کرد آنچه که می تواند از احساس حقارت بی خبری از خود بیگانگی و سلطه پذیری جلوگیری کند در چهار گزینه زیر خلاصه می شود. ۱- آشنایی دقیق با مبانی اسلام و رسیدن به دین باوری، خدا باوری و خود باوری از طریق پژوهش و تدبر در قرآن، شناخت سیره ی معصومین (ع)، آگاهی از تاریخ تمدن و فرهنگ غنی اسلامی و اعتقاد به دستورات اسلام به عنوان بهترین راه کارهای عملی برای رسیدن به کمال مطلوب ۲- شناخت اصول و مبانی سازمان و مدیریت جدید که حاصل تحقیق و تجربه و عمل صدساله ی اخیر عالمانی است که سازمان و مدیریت را به عنوان یک علم مطرح کرده اند و جهان پیشرفته ی امروز را به کارگیری نظریه ها و نتایج تحقیقات آنها به همه ی هدفهای از پیش تعیین شده ی خویش رسیده است. ۳- نقد و تحلیل دستاوردهای علمی عالمان و صاحب نظران علم مدیریت و سازمان و تعدیل و تصحیح آن متناسب با رهنمودهای اسلام، پس بهره گیری از آن در عمل و جریان مدیریت. ۴- مطرح کردن اصول و مبانی مدیریت اسلامی در سطح بین المللی به عنوان یک نظام مدیریتی فراگیر و جهان شمول که می تواند فراسوی جدیدترین نظریه ها و دستاوردهای مدیریت در جهان امروز قرار گیرد و ضامن سعادت و کمال انسان در همه جای زمین و همیشه تاریخ باشد انشا... ظهور زمانی اتفاق خواهد افتاد که رهنمودهای قرآن و مدیریت الهی، ضمن بهره گیری از همه ی علوم، فنون تجربه ها و نظریه های بشری توسط امت اسلامی در عمل به ظهور برسد. مفهوم مدیریت - فردریک ونیسلو تیلور که او را پدر مدیریت علمی لقب داده اند معتقد است: مدیریت یعنی تلاش در به دست آوردن بیشترین نیک فرجامی برای کار فرما همراه با بیشترین نیک فرجامی برای هر کدام از کارکنان. - و در باره ی مفهوم بیشترین نیک فرجامی، توضیح می دهد: بیشترین نیک فرجامی، تنها در پی بیشترین [میزان] تولید و بهره وری می تواند پدید آید. - چستر بارنارد، یکی دیگر از پیشگامان علم مدیریت، اعتقاد دارد مدیریت، کاری است تخصصی که سازمان را در حال گردش نگه می دارد و از طریق صورت بندی و مشخص کردن هدفهای سازمان، کوششهای کارکنان را هماهنگ می کند. - پال هری و کنت پلانچارد نیز مدیریت را چنین تعریف می کنند: مدیریت عبارت است از، کار کردن با افراد به

وسیله‌ی افراد و گروه‌ها برای تحقق هدف‌های سازمانی - جان‌ای، پی‌یرس و ریچارد، بی، رابینسون، معتقدند: مدیریت جریانی است از بهینه‌سازی منابع انسانی و مادی و انجام همکاری‌های مالی برای موفقیت درنیل به هدف‌های سازمانی - فرمونت، ای، کاست و جیمز روزتروایگ نیز مدیریت را اینگونه تعریف می‌کنند: مدیریت تخصص و خلاقیتی است که منابع انسانی و مادی را در جهت تحقق کارایی و اثر بخشی اهداف یک سازمان هماهنگ می‌کند. با توجه به مجموعه‌ی تعاریف ارائه شده، می‌توان گفت: مدیریت یعنی تلاش در جهت هماهنگ کردن فعالیت‌های گروهی به منظور استفاده بهینه از نیروهای انسانی و امکانات مادی برای دستیابی به هدف‌های سازمان. یعنی مدیریت در سازمان، با گروه‌های انسانی، ضمن بهره‌وری هر چه بیشتر از تخصصها و امکانات مادی در جهت دستیابی به هدف‌های سازمان صورت می‌پذیرد. مفهوم رهبری از مفهوم رهبری، وسیله‌ی صاحب نظران مدیریت تعاریف زیادی ارائه شده است که با توجه به روند بحث، به تعدادی از آنها اشاره خواهد شد. کیت دیویس و جان نیوا ستورم معتقدند: «رهبری» فراگردی است برای برانگیختن و یاری دادن به دیگران جهت کار کردن شوق انگیز، به منظور دستیابی به هدفها. جای پی‌یرز و ریچارد رابینسون، رهبری را چنین تعریف کرده‌اند: «رهبری جریانی است از تحت نفوذ قرار دادن دیگران در کار سازمانی، در جهت دستیابی به هدف‌های ویژه» جیمز استونر و ادوارد فریمن رهبری را به گونه‌ی زیر تعریف کرده‌اند: «رهبری فراگردی است شامل هدایت کردن و تحت نفوذ قرار دادن اعضای گروه در جهت انجام وظایف و فعالیتها» این نویسندگان دو عامل «قدرت» و «نفوذ» را از ضروریات رهبری می‌دانند و معتقدند: «قدرت عبارت است از، توانایی اعمال نفوذ در تغییر حالات و یارفتار افراد و یا گروه‌ها. و «نفوذ» عبارت است از بعضی فعالیت‌ها یا نمونه‌هایی از رفتار که سبب تغییر در حالت یارفتار فرد یا گروه دیگری می‌شود. مراتب مدیریت و رهبری در اسلام به گفته‌ی استاد مطهری: (اوج مفهوم امامت و بالاترین مرتبه‌ی آن ولایت است و ولایت «به کسروا» به معنی نصرت و یاری رساندن و به (فتح و او) یعنی به عهده گرفتن امور، و به معنی سرپرستی و رهبری نیز به کار برده می‌شود. ولی، رهبر و سرپرست اصلی خداوند متعال است که خالق هستی است. هم انسان را آفریده و هم امکانات رشد و کمال او را فراهم نموده است پس پیامبر گرامی اسلام است که ولایت و سرپرستی را از خداوند به ودیعت گرفته تا انسان را رهبری کند، و او را از تاریکی جهل و گمراهی به نور علم و آگاهی هدایت نماید. در مرحله‌ی بعد، بر اساس آیه‌ی شریفه ۵۵ سوره مائده و ولایت از آن مومنین است که در نماز و در حال رکوع زکات می‌دهند و به گفته‌ی استاد مطهری: چون در دستورات اسلامی یک قانون کلی نداریم که کسی در نماز زکات بدهد، پس این دستور شامل حال همه نمی‌شود، اشاره است به واقعه‌ای که فقط یک بار وقوع پیدا کرده است و شیعه و سنی آن را روایت کرده‌اند و آن این است که حضرت علی (ع) در حال رکوع انگشتی خود را به سائلی می‌بخشد. بنابراین ولایت و رهبری پس از پیامبر اکرم (ص) به علی (ع) منتقل می‌شود که البته در این مورد احادیث فراوان داریم، مانند حدیث «یوم الانذار» حدیث «منزلت» حدیث ولایت و «حدیث غدیر» که مورد قبول شیعه و سنی است و در کتابهای مختلف هر دو به (فعالیت ذکر شده است و ذکر آن در این مقاله نمی‌گنجد همچنین بر اساس احادیث متواتر که در کتابهای سیره و حدیث نقل شده است سرپرستان و رهبران جامعه‌ی اسلامی پس از پیامبر (ص) حضرت علی (ع) و اولیای پس از وی (فرزندان حضرت علی (ع) و فاطمه (س) می‌باشند و حتی در بعضی از احادیث نام فرد فرد ائمه اطهار (علیه السلام) را از حضرت علی (ع) تا آخرین فرزند حضرت مهدی صاحب الزمان (عج) ذکر نموده‌اند. بنابراین به گفته‌ی آیت الله محمد مهدی شمس الدین «نظام حکومت اسلامی بر پایه‌ی امامت معصوم استوار می‌باشد و این نظام مشروعیت سیاسی و عملی خود را از زمان بعثت پیامبر اکرم (ص) بدست آورده است و تا زمان غیبت کبری امام دوازدهم (م ح م د بن الحسن المهدی المنتظر (عج) ادامه یافته است. از این پس، فعلیت شرعی و سیاسی نظام معصوم یا غیبت امام قطع شده و پس از غیبت کبری زمان «حیات سیاسی» امت آغاز گردیده است و در اعتقاد شیعه، پس از غیبت کبری بر مبنای دیگری چون ولایت فقیه و یا ولایت امت بر نفس، استوار است. بر این اساس می‌توان گفت مرتبه‌ی دیگر از ولایت و رهبری در اسلام «ولایت فقیه» است که از زمان غیبت آخرین امام معصوم (علیه السلام) و توسط ایشان و با شرایطی مشخص به عهده‌ی فقهای دین گذاشته شده است. ولایت فقیه ساختاری

مستقل است و با ساختار امام معصوم مختلف است هر چند که مشروعیت آن مستمد از امامت معصوم (علیه السلام) است علی‌هذا، ساختار ولایت فقیه، حکومت امام معصوم نیست، بلکه حکومت نایب امام است و سلطه ی ولایت فقیه در تصرف امور به نیابت از امام و حق اعمال ولایت در آنها، در امور سیاسی و سلطوی و تشکیلاتی است به تعبیری رتبه ی بعد از ولایت و رهبری معصومین (ع) ولایت فقیه است که از زمان غیبت آخرین امام معصوم (ع) توسط ایشان و با شرایطی مشخص به عهده ی فقهای دین گذاشته شده است و این شرایط عبارت است از خویشن داری، ننگهبانی از دین، مخالفت با هوای نفس و اطاعت از فرمان خداوند. مدیریت و رهبری در اسلام اکنون که مفاهیم مدیریت و رهبری از نظر علم و مدیریت امروز تاحدی روشن شده خوب است مفاهیم مدیریت و رهبری را از نظر اسلام نیز بررسی کنیم. لازم به یادآوری است، تعارض که در زیر مطرح می شود، نظر افرادی است که هر کدام با مراجعه به متون اسلامی و دریافتهایی که از اسلام داشته اند، تعاریضی از مدیریت و رهبری در اسلام ارائه داده اند و طبعی است که هر کدام قسمتی از واقعیت و حقیقت مدیریت و رهبری در اسلام را مورد نظر قرار داده اند که با توجه به مجموعه نظرها می توان تصویری نسبتاً درست از این نوع مدیریت ترسیم نمود. استاد مرتضی مطهری اسلام شناس معاصر معتقد است: «رهبری و مدیریت خود مستلزم نوعی رشد است، زیرا رهبری در حقیقت عبادت است از، بسیج کردن نیروهای انسانی و بهره برداری صحیح از این نیروها» و در جایی دیگر می نویسد: «رشد یعنی قدرت مدیریت، وقتی که انسان می خواهد انسانهای دیگر را اداره می کند، یعنی وقتی که موضوع رشد، اداره ی انسانهای دیگر باشد آنرا مدیریت و رهبری می نامیم. نویسنده ی دیگری معتقد است: مدیریت اسلامی عبارتست از ایجاد هماهنگی در اجزای یک نظام و فراهم آوردن زمینه ی رشد، مطابق قرآن و سنت و سیره ی معصومین (علیه السلام) جهت سیر انسانها به سوی اللهدر مدیریت اسلامی باید به مساله خدامحوری توجه نموده و این که مدیریت امانتی است الهی نزد افرادی که برای نگهداری این امانت به اندازه ی کافی صلاحیت داشته باشند اساس این نوع مدیریت و رهبری. قرآن، سیره معصومین (علیه السلام) پیامبر اکرم و حضرت امیرالمومنین (ع) می باشد. مهمترین کار و عمل مدیریت و رهبری یعنی هدف اصلی، رشد و هدایت انسانهاست جهت و غایت این رشد و کمال سیر الی الله است. نگرش بر مدیریت آموزشی در اسلام مفهوم مدیریت آموزشی «مدیریت آموزشی عبارت است از: به کار بردن تکنیکها و روشهای اداری در سازمانهای تربیتی، با در نظر گرفتن هدفها و سیاستهای کلی تعلیم و تربیت به تعبیری دیگر مدیریت آموزشی عبارت است از: مدیریت آن بخش از فعالیتهای سازمانهای آموزشی که مستقیماً با امر آموزش و پرورش و یادگیری مرتبط است از جمله فعالیتهای مربوط به برنامه های آموزشی، مواد و محتوای دروس، روشها، وسایل آموزشی، امور معلمان و دانش آموزان با توجه به نظرها و دیدگاههای مختلف می توان گفت: عمده ترین بخش از فعالیتهای آموزش در سازمانهای آموزشی (مدارس) انجام می گیرد در زمانی که مجموعه ی فعالیتهایش در جهت امور مربوط به تعلیم و تربیت انجام شود، سازمان آموزش است و مدیریت چنین سازمانی مدیریت آموزشی به حساب می آید تولید و بازده در سازمانهای آموزشی انسان رشد یافته است در چنین مدیریتی، با توجه به ساختار پیچیده و مبتنی بر وجود انسان، مدیریت و رهبری باید با هم توأم باشد. مهمترین هدف مدیریت آموزشی مهمترین هدف مدیریت آموزشی به کارگیری مجموعه ی امکانات موجود در سازمان و جامعه، در جهت تعلیم و تربیت انسان است. هدفهای تعلیم و تربیت و کلاً ماهیت و فلسفه ی وجودی او در مکاتب و دیدگاههای مختلف، بسیار متفاوت و حتی ممکن است متضاد باشد که فعلاً مورد نظر نیست آنچه فعلاً در بحث ما دنبال می شود. شناخت مهمترین هدف مدیریت آموزشی است بایک بازنگری دقیق در تعاریف مطرح شده، درمی یابیم که مهمترین و روشن ترین هدف از مدیریت آموزشی در اکثر قریب به اتفاق تعاریف، آموزش و پرورش یا به عبارتی «تعلیم و تربیت انسانها» است. مفهوم و جایگاه آموزش از نگاه اسلام در متون اسلامی کلمه ی تعلیم معادل آموزش است تعلیم در لغت به معنای آموختن - دانش آموختن - یاد دادن که معمولاً همراه با تعلم به کار می رود و تعلیم و تعلم به معنای یاد دادن و یاد گرفتن می باشد اما تعلیم به عنوان یک فرایند تربیتی، یعنی در فراهم کردن زمینه ها و عوامل برای اینکه متعلم دانشی را فرا گیرد یعنی کوششی است که معلم باید در سایه ی آن شوق و تمایل به علم و فراگیری و اهتمام به آن را در

شاگردان زنده و بیدار سازد علم از عبادت بسیار برتر و بالاتر از «قلیل العلم خیر من کثیر العباد» آموزش هدف والای خلقت است. به عنوان امری عبادی و کاری مقدس مورد توجه قرار می‌گیرد و حرکت و تلاش برای کسب آن، به منزله‌ی جهاد و مهاجرت در راه خداست. همچنین گفته شد آموزش در اسلام باید با عمل و عینیت بخشیدن به علم و الزاماً با تزکیه و تهذیب نفس همراه باشد و گرنه واجد ارزش نخواهد بود. آفرینش یک سیستم آموزشی توحیدی است که مدیر و مدبر اصلی آن خداوند متعال است و به تبع آن مدیریت پیامبر گرامی اسلام حضرت محمد (ص) بر کره‌ی خاکی «نبوت»، مدیریتی است آموزشی و همچنین امامت و ولایت نیز بر این اساس مصادیقی دیگرند بر مدیریت آموزش یک مدیر آموزشی در اسلام باید عالم و آگاه و عمل‌کننده‌ی به علم خویش و دارای ایمان و اعتقاد در علم و رفتار و همواره در حال تزکیه و تهذیب نفس باشد و بالاخره به مفهوم مدیریت آموزش از نظر اسلام اشاره شد و این نتیجه حاصل گردید که از منظر اسلام، مجموعه‌ی آفرینش (سازمان) همه‌ی انسانها (اعضای سازمان) خداوند، پیامبران، ائمه و نمایندگان ایشان (مدیر آموزش) و قرآن و متون روایی (قانون و برنامه می باشد). خلاصه مدیریت در اسلام را می‌توان در ۲ بخش مدیریت اسلامی و مدیریت مسلمانان مورد مطالعه قرارداد. مدیریت اسلامی، مدیریتی است که توسط پیامبر اکرم (ص) و سایه معصومین (ع) دقیقاً بر اساس فرامین الهی و درک و دریافت کامل از این فرامین انجام گرفته است و مدیریت مسلمانان، مدیریتی است که توسط حاکمان و مدیران مسلمان غیر معصوم در طول تاریخ اسلام جریان داشته است منابع نظری عبارتند از قرآن و حدیث که مکمل و مفسر یکدیگرند، و منابع عملی عبارتند از سیره‌ی پیامبر گرامی اسلام و سایر معصومین (ع) که در دوره‌ی مقاومت و حکومت قابل بررسی است. منابع شناخت مدیریت مسلمانان نیز عبارت است از تاریخ و تحقیقات سیاسی پیرامون شیوه‌های مدیریت مدیران مسلمان که مسلمان بودن آنان نشأت می‌گرفته و یاب و علت تظاهر به مسلمانی و جلب نظر مردم و بر اساس سنت پیامبر اکرم (ص) و سایر معصومین (ع) انجام می‌داده‌اند. در این زمینه، حرکت‌های انجام شده در دوره‌های مختلف تاریخ اسلام باید مورد مطالعه قرار گیرد. مدیریت معمولاً با سازمان و قدرت قانونی و مقررات سازمانی توأم است و هدف‌های سازمان را دنبال می‌کند اما رهبری با گروه‌های انسانی و جاذبه نفوذ شخصیت رهبر توأم است و پیروی از رهبری بر اساس انگیزه‌های روانی است. منابع و مآخذ ۱- اصول مدیریت علمی (فردریک و نیسلو تیلور ترجمه‌ی محمد علی طوسی) ۲- وظیفه‌های مدیران (چستر بارنارد ترجمه‌ی محمد علی طوسی) ۳- مدیریت رفتاری زمانی ترجمه‌ی علی علاقه مند ۴- رفتار انسانی و کار رفتاری زمانی ترجمه‌ی محمد علی طوسی ۵- امدادهای غیبی (مقاله‌ی مدیریت و رهبری در اسلام) مرتضی مطهری ۶- امامت و رهبری استاد مرتضی مطهری ۷- تاریخ طبری ۸- نظام حکومت و مدیریت در اسلام محمد مهدی شمس الدین ۹- الغدیر جلد اول علامه امینی تقدیم به مدیر حقیقی دین مقدس اسلام حضرت حجه بن الحسن المهدی (عجل‌الله‌تعالی فرجه الشریف) (اللَّهُمَّ كُنْ لَوْلِيَّكَ الْحُجَّةَ بْنِ الْحَسَنِ صِلْ لِمَوَاتِكَ عَلَيْهِ وَعَلَى آبَائِهِ فِي هَذِهِ السَّاعَةِ وَفِي كُلِّ سَاعَةٍ وَلِيًّا وَحَافِظًا وَقَائِدًا وَنَاصِرًا وَدَلِيلًا وَعَيْنًا حَتَّى تُشْكِنَهُ أَرْضَكَ طَوْعًا وَتُمَتِّعَهُ فِيهَا طَوِيلًا).

والسلام علی عباد... الصالحین والسلام علیکم ورحمة... وبرکاتهنّ ارواح انبیاء، اولیاء، شهدای صدر اسلام انقلاب اسلامی و دفاع مقدس، امام را حلرّم ا... من قرأ الفاتحه والاخلاص صلوات

## تأثیر نگاه رهبری در نیل به اهداف سازمان

مریم قاسمی

تعریف رهبری: «رهبری کسی است که واجد بهترین شناخت نسبت به هنجارهایی باشد که در گروه بیشترین ارزش را دارند» (هومانز، ۱۹۵۱). رهبر به عنوان «یکی از ما» می‌بایستی عضو گروه باشد و عامل خارجی تلقی نشود. انتخاب رهبر از میان اعضای یک گروه، باعث می‌شود تا رهبر خود را قبل از اینکه مدیر آن گروه بداند، عضو آن مجموعه بشناسد.

تأثیر نگاه رهبری در نیل به اهداف سازمان ● دیدگاه اولیه در رهبری ■ تعریف رهبری: «رهبری کسی است که واجد بهترین

شناخت نسبت به هنجارهایی باشد که در گروه بیشترین ارزش را دارند» (هومانز، ۱۹۵۱). «رهبری به کار بردن اختیار و تصمیم‌گیری است» (دوبین، ۱۹۵۱). «رهبر، شخصی است که موثرترین تغییر را در عملکرد گروه پدید می‌آورد» (کاتل، ۱۹۵۱). وظایف رهبر مجری: رهبر سازمان، اعم از اینکه خود سیاست‌های گروه و یا سازمان را تعیین کند یا خیر، مسئولیت‌های بازبینی و اجرای این سیاست‌ها را بر عهده خواهد داشت. برنامه ریز: یکی از وظایف رهبر، تصمیم‌گیری در مورد تعیین هدف‌ها و انتخاب روش‌ها و چگونگی نیل به اهداف است. این تصمیم‌ها می‌تواند مربوط به برنامه ریزی‌های کوتاه یا بلندمدت باشد. متخصص: نماینده گروه: رهبر معمولاً بیش از دیگر افراد در مورد هدف‌ها و برنامه‌های گروه آگاهی دارد، لذا بیش از هر کس صلاحیت نمایندگی یا پاسخگویی گروه را در خارج از گروه یا سازمان خواهد داشت. تنظیم‌کننده: روابط با توجه به میزان اشرافی که در رهبر نسبت به اعضای گروه و روابط گروهی دارد، می‌تواند نسبت به تنظیم و روابط داخلی گروه نقش مهم و سازنده‌ای داشته باشد. شتاب‌دهنده: برای آغاز یا افزایش یک حرکت در سازمان، به نیرویی نیاز خواهد بود که باعث تحریک کارکنان شود. مشوق: رهبران می‌توانند از طریق تشویق و ستایش صادقانه، نیاز افراد به تشخص، احترام و شناسایی را تأمین کنند. میانجی یا داور: با توجه به اختیار و قدرت تشویق و تنبیه رهبری، نقش او به عنوان یک میانجی در حل تضادهای داخلی گروه، از اهمیت خاص برخوردار است (کاتل ۱۹۵۱ ص ۵۶). خصوصیات رهبر موفق‌تر به عنوان «یکی از ما» می‌بایستی عضو گروه باشد و عامل خارجی تلقی نشود. انتخاب رهبر از میان اعضای یک گروه، باعث می‌شود تا رهبر خود را قبل از اینکه مدیر آن گروه بداند، عضو آن مجموعه بشناسد. رهبر به عنوان «بیشترین ما» علاوه بر اینکه می‌بایستی عضوی از گروه محسوب شود، لازم است نقشی بارز و محوری در گروه داشته باشد. رهبر به عنوان «بهترین ما»، مدیر یا رهبر می‌بایستی از نظر معنوی نیز به عنوان متخصص و عضو برتر گروه شناخته شود. رهبر به عنوان «برآورنده انتظارات»، رهبرانی که می‌خواهند در تحقق هدف‌های خود موفق شوند، ناگزیر از احترام، توجه و تلاش برای تأمین خواسته‌های پیروان خود هستند. رهبری اثربخش و پویا، مستلزم برخورداری از ۳ نوع مهارت است: ۱) مهارت تشخیص: توانایی شناخت شرایطی که تلاش می‌کنید تحت تأثیر قرار دهید. ۲) مهارت تطبیق: توانایی تطبیق رفتار و منابع برای رویارویی با رویدادهای پیش‌بینی نشده. ۳) مهارت برقراری ارتباط: توانایی برقراری ارتباط به گونه‌ای که افراد بتوانند به سهولت درک کنند و بپذیرند (هومانز ۱۹۵۱ ص ۴۵). عناصر رهبری اثربخش‌پرستان باید با جدیدترین اطلاعات و دانش مربوط به انگیزش و رهبری آشنا باشند و حداکثر روش‌هایی را به کار ببندند که با وضعیت و شرایط ایفای مسئولیت به عنوان سرپرست، بهترین انطباق را داشته باشد. مهم‌ترین این روش‌ها عبارتند از: الف) تمرکز بر مهم‌ترین قسمت‌های شغلی: مهم‌ترین قسمت شغل شما، شامل کارهایی است که به عنوان سرپرست باید انجام دهید. این کارها عبارتند از استفاده از فرصت‌های پشت سر گذاشتن رقبای، افزایش ایمنی، ارتقای کیفیت محصول و کاهش هزینه‌ها که سازمان شما را اثربخش‌تر و کارا تر می‌کند. این تلاش صرف نظر از نوع کار، فرد را از دیگر سرپرستان متمایز کرده و به عنوان رهبری واقعی تثبیت می‌کند. ب) استانداردهای بالا تعیین شود: اگر فرد، دارای انرژی و عزم راسخ برای دست‌یابی به اهداف، الگویی خوب باشد، سازمان برای تطبیق خود با وی تلاش می‌کند. تنها طریق انتظار داشتن استانداردهای بالای عملکرد از زیردستان، تعیین استانداردهای بالاتر برای خود فرد است. پ) باید اطمینان حاصل شود، که نیازهای کارکنان تأمین می‌شود: پایین‌ترین نیازهای کارکنان، غذا، لباس و مسکن هستند و نیازهای بالاتر عبارتند از: قدردانی، امنیت، احساس تعلق و خودیابی. بسیاری از افراد می‌توانند با کار کردن در هر جایی و یا حتی کار نکردن، پایین‌ترین نیازهای خود را تأمین کنند. بنابراین، تمایل آنها به ماندن و جدی کار کردن به میزان تأمین نیازشان به قدردانی، احساس تعلق و احساس مفید بودن بستگی دارد. ت) باید بدانند که نیازهای کارکنان و سازمان در برخی مواقع با هم تعارض دارند. ث) تمام افراد، نیازهای روحی و روانی خود را نمی‌توانند با کار کردن برآورده سازند. مدیران باید نیازهای سازگار را

مشخص کرده و از تامین آنها حداکثر استفاده را ببرند. ج) اگر می‌خواهند کارکنان احساس کنند که رشد یافته‌اند، باید پروژه‌های پرچالش به آنها واگذار کنند زیرا با انجام موفقیت آمیز این نوع پروژه‌ها، اعتماد به نفس و حس مشارکت آنان تقویت می‌شود. چ) سرپرستانی که کارکنان را پرورش می‌دهند نه تنها یک گروه قوی کاری در اختیار خواهند داشت بلکه برای خود نیز وقت اضافی به دست می‌آورند و بهره‌ورتر کار خواهند کرد. ح) سبک سرپرستی خود را کامل کنند: اگر تلاش می‌کنند که با سبک ویژه سرپرستی خود شناخته شوند، باید سه نکته ذیل را مدنظر داشته باشند: ۱) شخصیت خود را مطالعه و فونونی از سرپرستی را به کار ببندید که بهترین تناسب را با فرد دارند. ۲) هر ویژگی شخصیتی را که با اهداف شغل فرد یا فلسفه سازمان (شرکت) تعارض دارد، تغییر یا اصلاح کنید. ۳) از تقلید سبک‌های سرپرستی دیگران بپرهیزند. در غیر این صورت، رفتار و کار فرد قانع‌کننده نخواهد بود و صادق نیز به نظر نخواهد رسید (جان آر ۱۳۷۹ ص ۲۳۴). مدیریت تغییر در سازمان‌مقاومت افراد در برابر تغییر یکی از مهم‌ترین مسائل سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی است. آنها تغییر را نوعی تهدید برای خود می‌دانند و به سادگی پذیرای تحولات و تغییرات نمی‌شوند. غلبه بر این مقاومت و هدایت آن، یکی از مشکل‌ترین وظایف مدیران است. در هر حال، تغییر هرچه که باشد و مقاومت در مقابل آن به هر شدتی که باشد، نیاز به مدیریت و راهبری دارد. مدیر باید افراد را توجیه کرده و آگاهی‌های لازم را به آنها بدهد (جاسبی ۱۳۷۳ ص ۴۵). مدیریت تغییر و بهبود سازمان‌مدیران امروزی در محیطی پرابهام، پویا و متحول کار می‌کنند. یکی از بارزترین خصوصیات عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداوم در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی است. علوم مختلف در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشر، پیشرفت کرده‌اند. تکنولوژی به طور مداوم و با شتابی بی‌مانند در حال تحول و پیشرفت است. سایر وسایل ارتباطی جدید، امکان هرگونه تماس را از هر نقطه جهان با نقطه‌ای دیگر، در کوتاه‌ترین مدت و با کمترین هزینه میسر ساخته است. در دنیای کنونی، بر اثر پیشرفت تکنولوژی، طبیعت و محتوای کار به گونه‌ای تغییر کرده است که نه تنها کالا و خدمتی که قبلاً توسط نیروی انسانی تولید می‌شد، امروزه توسط ماشین تولید می‌شود بلکه عمل تصمیم‌گیری که تاکنون توسط انسان صورت می‌گرفته، در حال حاضر تا حد زیادی توسط ماشین انجام می‌شود. استفاده از انواع کامپیوترهای پیشرفته و نیروی کار کامپیوتری در سازمان‌ها و محیط‌های کار، نمونه‌هایی از این گونه تغییرات به شمار می‌آیند (الوانی ۱۳۸۴ ص ۲۲). از سوی دیگر، قبول تحول و تحقق بخشیدن به آن، یکی از مهم‌ترین لازمه‌های بقا و رشد هر سازمان است زیرا هر سازمانی یک نظام فرعی است از نظام اجتماعی و یک نظام بزرگ‌تر جهانی و هنگامی که مجموع این نظام در حال تحول و پیشرفت است، نظام‌های فرعی نیز ناگزیر باید خود را با تحولاتی که در نظام بزرگ‌تر پدید آمده است، همگام و هماهنگ کنند. لذا می‌توان گفت که مدیران امروزی با دو مسئله اساسی روبه‌رو هستند: ۱) چگونه سازمان خود را در جهتی توسعه دهند که بهتر بتواند با تغییرات و تحولات محیط هماهنگ شود؟ ۲) چگونه انرژی و منابع انسانی سازمان را در جهتی هدایت کنند که ضمن تحقق هدف‌های سازمان و انجام مأموریت‌های سیستم، نیازهای کارکنان نیز تامین شود (فرنچ، وندال ۱۳۸۲ ص ۹۵). در چند دهه اخیر، مدیران روز به روز بیشتر متوجه این حقیقت شده‌اند که کوشش‌های پراکنده و جزء به جزء، برای حل مسائل پیچیده سازمان کافی نیست. امروزه برنامه‌ریزی همه‌جانبه و وسیع‌تری لازم است به نحوی که استراتژی‌های هماهنگ شده را برای پرورش فضای سازمانی، روش کار، روابط افراد، نظام‌های ارتباطی و اطلاعاتی در بر داشته باشد و با شرایط و الزامات قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی سال‌های آینده، منطبق و سازگار باشد. به سبب این نیاز است که بهبود سازمان‌ها به عرصه وجود نهاده و امروزه از اهمیت ویژه‌ای در علم مدیریت برخوردار است (افشار ۱۳۷۷ ص ۱۵۰). مدیریت ارتباطات در سازمان‌مدیریت را می‌توان هماهنگ‌سازی نیروی اجتماعی افراد یک سازمان تعریف کرد. افراد از این طریق می‌توانند در قالب یک واحد سازمانی، فعالیت مطلوبی از خود نشان دهند. لازمه این هماهنگی شناخت سلسله‌روابطی است که از میان‌گرایی‌های مختلف اجتماعی، نیازهای سازگار را مشخص و از تامین آن حداکثر استفاده را به



عمل آورند. کار و زندگی در سازمان های جدید، افق های جدیدی از ارتباط را برای انسان گشوده است. مدیران و کارکنان ناگزیرند برای تصمیم گیری دور هم بنشینند و با تبادل نظر، راه حل های مختلف را مورد بررسی قرار دهند و در نهایت، بهترین راه حل را پیدا کنند. ابلاغ تصمیمات، فرامین و سیاست های سازمانی از سلسله مراتب بالاتر سازمان به سطوح پایین اجرایی نیاز به پیمودن مجاری ارتباطی گوناگون دارد. در بسیاری مواقع، عدم برقراری ارتباط مناسب قبل از اجرای برنامه های تغییر، باعث پیدایش مقاومت های شدیدی در مقابل تغییرات پیشنهادی می شود. حل مشکلات کارکنان و ارباب رجوع، محتاج همکاری و تبادل نظر و درک مشکلات آنهاست (سرمد ۱۳۸۴ ص ۳۵). اگر همه کارها و وظایف مدیریت را در کنار هم گذاشته و آنها را از نظر حجم، تکرار و فراگیر بودن مورد مقایسه قرار دهیم هیچ یک از کارکردها به اندازه ارتباط تکراری، فراگیر و پرحجم نیست. اگرچه ارتباط همیشه بخودی خود هدف نیست، اما به عنوان مهم ترین ابزار مدیریت در تمامی کارکردهای مدیریت دخالت دارد. برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، رهبری، ارزشیابی و تصمیم گیری بدون برقراری ارتباط ممکن و اثربخش نخواهد بود. در عصر حاضر با وجود رسانه های گوناگون، سازمان ها در معرض تغییرات، فراوان قرار دارند. این تغییرات، برای هماهنگی با سازمان های رقیب و بزرگ تر و همچنین عوامل متعدد بیرونی، امری ضروری است. سرعت دستیابی به اطلاعات و همکاری با دیگران به منظور سازگاری یا مقابله با عوامل نامساعد خارجی فقط با ارتباطات و روابط سریع و اثربخش امکان پذیر می باشد. «مری پارکر فالت» در کتاب تجربه خلاق، مشکل اصلی و اساسی سازمان ها در تمامی سطوح و انواع را ساخت و نگهداری روابط انسانی پویا و هماهنگ می داند. از نظر وی، داشتن رابطه با زیردستان یکی از وظایف مهم مدیر، رهبر است. به اعتقاد فالت، اختلافات و مسائل و یا تعارضات داخل سازمان باید از طریق مشورت، کنفرانس و یا از طریق همکاری حل شود. او بر باارزش شمردن تفاوت های فردی و حتی تعارضات و اختلافات در سازمان به عنوان جریانی طبیعی تاکید دارد و معتقد است که تعارض، الزاما باعث عدم کارایی سازمان نمی شود. تعارض، تفاوت های ارزشمند اجتماعی و فردی را به منصفه ظهور می رساند. و این وظیفه مدیر است که از تفاوت ها به عنوان معیارهای ارزشمند در شناخت مشکلات بهره گرفته و موجبات بهبود سازمان و رسیدن به اهداف آن را فراهم سازد. «هانری مینتز برگ» سوالی مهم را مطرح می کند: «آیا مدیریت زور و اجبار است؟» بدون شک بسیاری از مدیران و حتی آنان که خود کامه هستند، مدیریت را زور و اجبار نمی دانند و آن را نمی پذیرند. پس اگر مدیریت را زور و جبر نمی دانیم باید اختیار و آزادی عمل لازم را به زیردستان بدهیم و تلاش کنیم که دامنه این آزادی هرچه بیشتر گسترش یابد. البته منظور ما دادن آزادی بی قید و شرط نیست بلکه آزادی با توجه به اتخاذ روش ها، قوانین فعالیت و کنترل گروهی است که در آن شرایط تحت کنترل قرار می گیرد. به نظر «پیو»، مدیر برای برقراری روابط انسانی باید به زیردستانش اعتماد و اعتقاد داشته باشد. سنگ زیربنای ایمان و اعتقاد، شناخت افراد است. اگر افراد را بشناسیم و به آنها ایمان داشته باشیم، روح عدالت و زیبایی به وجود می آید. موفقیت هر مدیر بستگی به کار او با سایر کارکنان دارد و کار با کارکنان منوط به برقراری رابطه ای مناسب با آنهاست. بنابراین، شکست مدیران را باید در فقدان توانایی آنان در برقراری ارتباط مناسب دانست نه به دلیل عدم برخورداری از مهارت های فنی. اهمیت و حساسیت ایجاد روابط انسانی، آن را به عنوان یک دانش مطرح می سازد. پس در این جا نیز وظیفه اصلی بر عهده مدیر سازمان است که چگونه با تفکری صحیح بتواند رابطه ای دوسویه برقرار سازد (مظفریان ۱۳۸۷ ص ۵۶). مدیریت اطلاعات در سازمان رشد روزافزون علوم مختلف و گستردگی و پیچیدگی روابط سازمانی در عرصه داخلی و خارجی مدیریت امروز را ناگزیر از توجه جدی برای انتخاب شیوه برخورد مناسب با ابزاری مهم به نام «اطلاعات» کرده است. اطلاعات در دنیای کنونی، یکی از مهم ترین و کارآمدترین سلاح ها در عرصه رقابت است. بین سازمان ها و شرکت ها، آنهایی موفق هستند که با انتخاب و گزینش شیوه ها و روش هایی مناسب، بهترین، بیشترین و کم هزینه ترین اطلاعات مورد نیاز خود را تولید یا جمع آوری کنند (کاسمروفیس ۱۹۹۳ ص ۷۸۹) و با ابزاری مناسب (اعم از نیروی انسانی و یا الکترونیکی) آنها را پردازش و قابل گزارش گیری کنند و گزارش های

خروجی از طریق اطلاعات را در اختیار واحدها و اجزای خود قرار دهند تا در انتخاب سیاست‌ها و برنامه ریزی درون تشکیلاتی از آنها استفاده کنند. در واقع سیستم اطلاعاتی، سیستمی است که داده‌های خام را به عنوان درون داده می‌پذیرد و پس از پردازش، برون داده‌هایی به صورت اطلاعات عملیاتی و گزارش‌های مدیریتی تولید می‌کند. کنترل و نظارت به عنوان یکی از اجزای سیستم اطلاعاتی در مورد عملکرد واقعی اطلاعات است. یکی از مهم‌ترین اصول طراحی و مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی نظم است. ● مدیریت رفتار سیاسی در سازمان‌تعبیر مختلفی از سیاست در سازمان وجود دارد، اما آنچه که مورد توجه بسیاری از اندیشمندان حوزه رفتار سازمانی قرار دارد این است که رفتار سیاسی، نه تنها به گونه‌ای ذاتی منفی نیست بلکه می‌تواند برای اعضای یک سازمان یا خود سازمان مفید باشد. تعاریف بسیار زیادی از سیاست در سازمان وجود دارد. برخی دیدگاه‌ها، سیاست سازمانی را به عنوان استفاده از قدرت، برای نفوذ در فرایندهای تصمیم‌گیری و یا اطمینان از ره‌آوردهای یک وضعیت که برای شخص قدرتمند مطلوب هستند، تعبیر می‌کنند. سیاست در سازمان به عنوان فرایند ساخت ائتلاف برای دستیابی به کنترل یک موقعیت و تضمین یک رهاورد مثبت برای ائتلاف تعریف شده است (کاسمروفریس ۱۹۹۳ ص ۱۲). در سازمان‌ها، سیاست یک واقعیت زندگی است. مدیرانی که نتوانند متوجه رفتارهای سیاسی شوند، نمی‌توانند این واقعیت را درک کنند که سازمان در واقع سیستمی سیاسی است. اگر این امکان وجود می‌داشت که تمامی سازمان‌ها و گروه‌های رسمی موجود در سازمان‌ها با این خصوصیات تعریف شوند، دنیا گلستان می‌شد: حامی و پشتیبان، هماهنگ، بی‌غرض، بدون نظر شخصی، مورد اعتماد و اطمینان، یاری‌دهنده، خیرخواه و دارای روح تعاون و همکاری. دیدگاه غیرسیاسی، می‌تواند ما را هدایت کند تا متقاعد شویم که کارکنان و اعضای سازمان همیشه در جهت تامین هدف‌های سازمان گام برمی‌دارند و همان‌گونه رفتار می‌کنند. برعکس، دیدگاه سیاسی موجب خواهد شد تا بسیاری از چیزهایی را که می‌بینیم به صورت نوعی رفتار نامعقول و بدون منطق در سازمان ببینیم. بر همین اساس، می‌توان استدلال کرد که چرا کارکنان و اعضای سازمان‌ها، اطلاعات را نزد خود نگه می‌دارند و می‌کوشند تا آنها را پنهان سازند، میزان تولید و بازدهی خود را محدود می‌کنند، درباره موفقیت‌های خود تبلیغات زیادی کرده و شکست‌ها را پنهان می‌کنند، در آمار و ارقام مربوط به عملکردها دست می‌برند تا وجهه بهتری به خود بدهند و دست به کارهای مشابهی می‌زنند تا بتوانند اثربخشی و کارایی سازمان را بسیار عالی نشان دهند. اگر رفتار سیاسی به طور صحیح مدیریت شود، می‌تواند ثمرات ارزشمندی را برای سازمان و افراد به ارمغان بیاورد (دفت ۱۳۷۷ ص ۳۵۰ ●). تعریف واژه قدرت و سیاستواژه قدرت را به این صورت تعریف کرده‌اند: نیروی موجود یا بالقوه برای رسیدن به نتیجه‌های موردنظر. سیاست یعنی کاربرد قدرت به منظور اعمال نفوذ بر فرآیند تصمیم‌گیری برای رسیدن به نتیجه اعمال قدرت و نفوذ باعث شده تا از واژه سیاست دو تعریف ذیل ارائه شود (مورهد ۱۳۷۴ ص ۲۳۴:۱): رفتار به نفع خود (۲) فرایند طبیعی تصمیم‌گیریدر نخستین تعریف بر آن نوع سیاست تاکید می‌شود که منافع شخص تامین می‌شود و این چیزی نیست که موردنظر و تایید سازمان باشد. اگر از این دیدگاه به واژه نگاه کنیم، سیاست یعنی فریب، نیرنگ و مقصد یا هدف کسی که چنین رفتاری را در پیش می‌گیرد تامین خواسته‌های شخصی خودش است. عموماً افراد عامی از این دیدگاه به واژه سیاست نگاه می‌کنند. شاید به همین علت باشد که مدیران، مورد پژوهش رفتار سیاسی را تایید نکردند. اگرچه می‌توان سیاست را به معنی تامین منافع شخصی (از یک دیدگاه منفی) دانست، اما کاربرد درست یا مناسب واژه این است که آن را به عنوان رفتاری سیاسی دانست که بتواند هدف‌های سازمان را تامین کند. دیدگاه دوم این است که سیاست فرایندی طبیعی در سازمان است که به وسیله آن، تعارض، تضاد و اختلاف بین گروه‌های ذی‌نفوذ در سازمان را حل می‌کنند. سیاست یعنی گفت و گو، مذاکره و چانه‌زدن برای حل مسئله تعارض، تضاد و اختلاف افراد و گروه‌ها. در تئوری سازمان و دید یک رهبر - مدیر خوب، سیاست از دیدگاه دوم مورد توجه قرار می‌گیرد. یعنی سیاست فرایندی طبیعی از تصمیم‌گیری است. سیاست، اقدام یا فعالیتی است که از آن برای حل مسئله تضاد و پدیده عدم اطمینان اعمال قدرت می‌شود. سیاست پدیده‌ای خنثی

است و الزاما برای سازمان زیان آور نیست. تعریفی که به صورت رسمی از سیاست های سازمانی شده عبارتند از: «سیاست سازمانی، شامل فعالیت هایی می شود که برای کسب، تقویت یا مورد استفاده قرار دادن قدرت و یا سایر منابع مورد استفاده قرار می گیرد». وقتی سازمان با پدیده عدم اطمینان و اختلاف نظر اعضا رو به رو شود، می تواند به وسیله سیاست سازمانی به هدف یا نتیجه مورد نظر رسید. رفتار سیاسی می تواند به صورت اعمال قدرت مثبت یا منفی باشد. سیاست یعنی استفاده از قدرت برای انجام دادن کارها (چه خوب و چه بد). دو پدیده عدم اطمینان و تعارض دو امر طبیعی و اجتناب ناپذیرند و سیاست راه یا طریقی برای حل این مسائل و به هم نزدیک کردن نظرهای مخالف و سرانجام حصول توافق است. سیاست، شامل بحث هایی غیررسمی است که موجب می شوند تا طرفین به توافق برسند و تصمیماتی گرفته شود که اگر غیر از این بود، به بن بست می رسیدند و مسائل حل نمی شد (دفت، ۱۳۷۷، ص ۷۹۳). رفتار سیاسینمونه ای از رفتار سیاسی در سازمان را می توان در مثال زیر مشاهده کرد (در این مورد تفکر سیاسی بر تصمیم گیری مدیر تاثیر می گذارد): فرض کنید بر اساس مقررات دانشگاه از بین دو نفر استادیار صرفا یک نفر از آنان مورد نیاز دانشگاه بوده و می تواند به کار خود ادامه دهد و نفر دوم بایستی دانشگاه را ترک کند. هر دو نفر آنان مدرک لازم را بررسی و ارائه داده اند. بر اساس معیارهای موجود، هر دو عضو متقاضی استخدام در دانشگاه، از نظر تعداد تالیف ها و کارهای پژوهشی و ارزیابی های آموزشی، به طور کامل از شرایطی یکسان برخوردارند، اما یکی از آنها برای اطمینان از ادامه خدمت در دانشگاه، دست به اقداماتی می زند که بر تصمیم مسئولین دانشگاه، به نفع او اثر بگذارد. او به طور مرتب همکاری های غیرملموس خود، مانند رابطه رفتار دوستانه با مدیران دانشگاه را به مسئولین مربوطه خاطر نشان می سازد، اما در مقابل، نفر دوم اعتقادی به این کارها ندارد و معتقد است که باید بر اساس شواهد موجود تصمیم گیری شود. نتیجه اینکه دانشگاه در نهایت تصمیم می گیرد نفر اول را در دانشگاه نگه دارد و به خدمت نفر دوم پایان بدهد. ظرفیت سیاستوان و علاقه به نشان دادن رفتار سیاسی از خود و اعمال قدرت و نفوذ را ظرفیت سیاسی می نامند. برخی گفته اند مجموع قدرت و نفوذ فرد، بیانگر ظرفیت سیاسی وی برای اقدام سیاسی است. هر چند که سبک قدرت و نفوذ متفاوت هستند، اما استفاده از رفتار دیگران در قلب رفتار سیاسی قرار دارد. استفاده سیاسی از دیگران، می تواند بر اساس قدرت یا نفوذ باشد (مثل استفاده مدیران از سیاست در سازمان) و در نتیجه منفی یا مثبت خواهد بود. چهار شکل استفاده سیاسی از دیگران، عبارتند از: ایجاد انگیزه، تشویق، ایجاد الزام اخلاقی و سرکوب (آشوری ۱۳۵۷ ص ۱۳۵). دلایل رفتار سیاسیرفتار سیاسی هم از ویژگی های خود افراد ناشی می شود، مانند فردی که در سازمان به قدرت، آزادی عمل، امنیت و مقام اداری نیاز شدیدی داشته باشد، تلاش می کند تا به رفتار سیاسی متوسل شود. هر یک از عوامل سازمانی، هنگامی که منابع سازمانی رو به کاهش می شود و یا زمانی که الگوهای موجود منابع در حال تغییر باشند، به احتمال قوی رفتارهای مشخص سیاسی بروز خواهد کرد. بعضی از کارکنان، شیوه های مختلفی را در تسخیر احساسات مدیران و روسای خود به کار می بندند؛ از توصیف و خودستایی و تایید نظر و بله قربان گرفته تا دعوت به شام، سینما، مسافرت و کوه نوردی. حال اگر افراد فاقد تخصص و شایستگی، برای تامین خواسته های شخصی خود دست به چنین رفتارهایی بزنند، بی شک آثاری مخرب بر سازمان ها و حتی جامعه می گذارند و باعث رشد فساد می شوند. نتیجه رفتار سیاسی تنها خاص مدیران نیست بلکه کارکنان نیز از آن استفاده می کنند. در استفاده کارکنان از سیاست، مدیران باید مواظب سوء استفاده های احتمالی از طریق سیاست های اعمال شده توسط خود کارکنان باشند (دفت ۱۳۷۷ ص ۷۶۵). منابع ۱. پیراسته فرد، سعید، ۱۳۸۶، مقاله: موانع نوآوری در سازمان، مجله توسعه مدیریت، شماره ۳۲، ۲. [www.fekreno.org](http://www.fekreno.org). جاسبی، عبدالله. (۱۳۷۳). اصول و مبانی مدیریت. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی ۳. خداداد حسینی، سیدحمید، ۱۳۸۴، مقاله: نوآوری در سازمان ها، مفهوم، انواع و فرایندها، مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۲.۴. مظفریان، شهرام، ۱۳۸۷، مقاله: مدیریت در ارتباطات، ۵. [www.creativity.com](http://www.creativity.com). هارگادون، اندرو، ۱۳۸۶، مقاله: ایجاد سازمان نوآور، ماهنامه توسعه مدیریت، شماره ۲۵.

\* ماهنامه صنعت خودرو ( www.sanatekhodro.com )

## ویژگی های مدیریت رهبری مدار در مدارس

عادل واسطی

چکیده: آموزش و پرورش محور توسعه اجتماعی - اقتصادی - سیاسی و فرهنگی جوامع بشری می باشد. همه کشورها جهت پیشرفت و توسعه همه جانبه خود نیازمند آموزش و پرورش کارآمد و اثر بخش هستند از طرفی موفقیت مدارس و رسیدن به اهداف خود مستلزم دارا بودن رهبری کارآمد و اثر بخش هستند. اما با تاسف باید اذعان نمود که مدیران در برنامه ریزی تعیین خط مشی و تصمیم گیری های آموزشی دخالتی نداشته ولی در فرآیند اجرایی نمودن آن ها مسئولیت هدایت و رهبری رسیدن به خط مشی ها را به عهده دارند. امروزه در جهان و بر اساس تئوری های جدید بهترین نوع مدیریت را مدیریتی همراه با رهبری و اثر بخش قلمداد می نمایند. کلید واژه: رهبری - مدیریت - آموزش و پرورش - مدارس - تئوری های نوینمقدمه: موضوع مدیریت از اولین روزهای پیدایش شکل گیری گروه های انسانی در قالب گروه قوم و قبیله، ایل و ... خود را نمایان نمود و در فرآیند زندگی بشر از ابتدای خلقت تا کنون و بخصوص قرن اخیر به دلیل پیچیدگی زندگی و ایجاد نهاد های مختلف اجتماعی و سازمان های جدید اهمیت بیشتری پیدا کرده است. جوامع بشری در طول تاریخ این نکته مهم را که برای رسیدن به زندگی بهتر و رفاه همه جانبه نیازمند پرورش ابعاد مختلف فرزندان خود هستند را فراموش نکرده اند. هیچ جامعه انسانی حتی جوامع بدوی برای آموزش نسل ها و فرزندان خود به تناسب اقداماتی انجام داده اند. به عنوان مثال در عصر زندگی نخستین فرزندان را برای شکار و تهیه آذوقه و لباس و در امان ماندن از حمله جانوران آموزش می دادند. صرف نظر از شکل و میزان آن وجه اشتراک همه آن ها بحث آموزش و فراگیری نیازهای زمانه بوده است. پس از دست یابی بشر به ابزارهای مورد نیاز و در مرحله بالاتر به دست یابی به خط و امکانات نوشتاری، آموزش سبک و سیاق متعالی تری به خود گرفته است. این مسیر تا بعثت پیامبران الهی که مرحله متعالی تر از تمامی مراحل قبلی خود بود، نمود بیشتری پیدا کرد. فلسفه بعثت تمامی انبیاء (سلام الله علیهم) پرورش انسان هایی بود که به تمامی مدارج انسانیت و قربت الهی نائل آیند. تمامی پیامبران الهی معلمینی بودند که از جانب پروردگار متعال مأموریت آموزش جنس بشر و خارج نمودن وی را از جهل و نادانی به سوی نور و روشنایی بر عهده داشتند. حال به تناسب رسالتی که داشته اند یا این مسئولیت در قوم و قبیله یا محدوده جغرافیایی خاصی بوده یا این که رسالتی جهانی داشته اند. نظام های آموزشی و مدیریت و رهبری: بی شک نظام های آموزشی بدون مدیریت و رهبری موثر قادر نخواهند بود که پاسخ گوی مسئولیت های روز افزون خویش باشند از طرفی تمامی اولیاء دانش آموزان و نظام های آموزشی تمایل دارند که تربیت فرزندان را به دست افرادی بسیارند که دارای عملکرد مثبت و اثر بخش باشند. مدیران و رهبران آموزشی در مدارس بر همه جنبه های مدارس اثر می گذارند آنان سیستمی را اداره می کنند که محصول نهایی آن انسان متعلم است، بنابراین مدیریت و رهبری در مدارس بیشترین تأثیر بر اهداف مدرسه و دانش آموزان می گذارند. بی شک برای ایجاد مدیریت اثر بخش در واحد آموزشی باید از مهمترین مسئله مدیریت یعنی هدف شروع کرد. اولین رکن اثر بخش مدیریت اعتقاد کامل داشتن به اهداف و تعهد نسبت به آن ها است. بدون اعتقاد به هدف ترسیم شده و یا معطل کردن آن در نیمه راه یکی از آسیب های مهم در مدیریت به شمار می آید. اما نکته مهم و قابل توجه در آموزش و پرورش دور بودن مدیران از هدف گذاری کلی در نظام آموزشی است. می توان ادعا نمود که مدیران مدارس کمترین نقش را در هدف گذاری نظام آموزشی دارند و این می تواند یکی از دلایل معطل شدن اهداف در مدیریت مدارس به شمار آید، زیرا کمترین احساس تعلق و هم سوئی در مدیران در زمینه اجرای اهداف نظام آموزشی وجود دارد. تعیین خط مشی ها و تصمیم گیری های آموزشی بدون حضور فکری و عملی مدیران مدارس انجام می پذیرد. ولی در همین راستا رهبری و کنترل و ارزش یابی لازمه

هم سو بودن با معلمان و ارتباط گسترده با آنان در محیط آموزشی است که توسط مدیران انجام می پذیرد و می توان گفت که مدیران نقش بسیار مهمی در اجرای برنامه ها دارد. نکته قابل توجه این است که مدیران مدارس باید منابع و نیروی انسانی خود را کاملاً شناخته و به آن ها متکی باشند پس از اتکا به منابع و نیروی انسانی می تواند به سمت مدیریت کارآمد و اثر بخش حرکت نمود. البته این نکته ی مهم را باید مد نظر داشت که لازمه اثر بخشی مدیریت استفاده از همه منابع می باشد، نه قسمتی از آن یا توجه به یک بخش و عدم توجه به بخش دیگر منابع موجود. مدیران و معلمان دو رکن از ارکان مدرسه هستند. شیوه های رفتاری مدیران و نوع فرهنگ حاکم بر رفتار اثر و نقش مهمی در اثر بخشی و کارایی مدارس دارند. از طرفی نمی توان اثر پذیری معلمان را از شیوه رفتاری مدیران انکار نمود. شیوه های رفتاری مدیران آمیخته با ارزش ها، باورهای فرهنگی و هنجارهای اجتماعی است این همه بدون واسطه بر نگرش و رفتار مخاطبان اثر خود را می گذارد و در این روند است که می توان مدرسه را دارای اثر مثبت دانست یا اثر منفی. باید اذعان نمود که مدیرانی که می توانند شیوه هایی به کار گیرند که استعداد های بالقوه معلمان را شکوفا نموده و آن را بارور سازند و همه کوشش و تلاش خود را معطوف به اهداف نمایند منابع عظیمی برای اثر بخشی و کارایی مدرسه به کار گرفته اند. تغییر رفتار سازمانی رهبری تغییر روشی است که با استفاده از سبک های مختلف، کارکنان را برای یادگیری و رشد مستمر آماده نگه می دارد. این رهبری همیشه نگاه به آینده دارد. مقصد را می شناسد و اعتماد به نفس فراوانی برای تغییر در خود دارد. استفاده از سبک ها و مهارت های متفاوت نشانه ی خوبی از یک مدیر کارآمد است. تاثیر پذیری تغییر، زمانی در سازمان مشاهده می شود، که سرعت آن افزایش یابد. کسب دانش مناسب و استفاده از مهارت های فردی و پذیرش تفکر خلاق از ویژگی های رهبران تغییر هستند. شناسایی مقصد، ایجاد روش مناسب در رسیدن به آن، گرد آوری ابزار مناسب و لازم برای رسیدن به آن از ابزار های مهم مدیران تغییر به شمار می آید. در رهبری تغییر استفاده از ظرفیت های موجود در سازمان آموزشی و کسب نظرات آن ها بسیار مهم است. برای رسیدن به کارایی و اثر بخشی در مدیریت رهبری تغییر توسط مدیران اجتناب ناپذیر است. اما باید به این مهم نیز اشاره نمود که مدیریت توأم با تغییر باید به سمت کیفی هدایت شود زیرا مقاومت منفی یکی از نکات مهم فراروی مدیرانی است که به دنبال تغییرند. ابزارهای کاهش مقاومت تغییر ۱- آگاهی‌تضمین کننده کاهش تغییر در سازمان آموزشی است. بیان اهداف اثر بخشی و کارایی درونی و بیرونی واحد آموزشی و ارائه آگاهی های لازم و کافی به مخاطبان می تواند به عنوان ابزارهای مهمی در مدیریت و کارایی و اثر بخشی به شمار آیند. بدون ارائه طرح های تغییر و بدون ارائه برنامه های اثر بخشی نمی توان انتظار داشت که معلمان و سایر عوامل اجرایی مدرسه در اثر بخشی همسویی نمایند. ۲- پیش بینی استقبالی آینده رفتن را می توان تعریفی از پیش بینی به حساب آورد. تمامی احتمالات را باید بررسی نمود. آسیب هایی که ممکن است در پی تغییر به وجود آیند. ۳- اجتناب از پیش بینی احتمالات توابع منفی تغییر باید به شدت از پافشاری بر برخی امور که منافع سازمانی و شخصی افراد را مورد تعرض قرار دهد اجتناب ورزید، گاهی خرد جمعی حکم می کند که مدیران بر سلاقی و خواسته های فردی خود مهر باطل بزنند. ۴- ارزیابیدر هر مرحله از تغییر باید ارزیابی صورت پذیرد. تعریف مکانیسم مشخص ارزیابی عملکرد در تغییر بسیار مهم است. از ادامه اشتباه جلوگیری نموده و نقاط قوت را شناسایی و تقویت می کند. شاید مهمترین رکن در کاهش مقاومت تغییر ارزیابی باشد. ۵- قاطعیت پس از طی مراحل فوق به ویژه بررسی نتایج ارزیابی لازم است. حکم مهمی از سوی مدیران صادر شود و آن قاطعیت در ادامه راه برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده است. سستی و احمال در این مرحله آفت تغییر به حساب می آید. ۶- اقدامی توان مرحله اجرای تغییر را با مثال به ثمر نشستن درختان مقایسه نمود. اقدام با عقل و خرد جمعی در تغییر بسیار مهم است، پس بررسی آسیب ها و رفع موانع، درست اقدام کردن و به موقع اقدام نمودن از ویژگی های یک اقدام مناسب است. ویژگی های مدیریت رهبری مدار در مدارس تقریباً تمامی متخصصان تعلیم و تربیت معتقدند که زمان کنونی و عصر حاضر، عصر مدیریت و رهبری است. زیرا بر این باورند که موفقیت نهاد ها و سازمان های آموزشی به کارایی و اثر

بخشی مدیران آن بستگی دارد. همه می دانیم که تعلیم و تربیت امروز با گذشته کاملاً متفاوت بوده و شیوه رفتار خاص و مناسب خود را می طلبد. نمی توان مدرسه امروز را با نیم قرن گذشته و حتی دهه گذشته مقایسه نمود. کارکردهای اجتماعی جامعه و نهاد های اطلاع رسانی و وجود ابزارهای شگفت انگیز آن و دسترسی فراوان دانش آموزان به امکانات ارتباطی که خود می تواند در جایگاه درست آن مفید واقع شود مدارس و تعلیم و تربیت ما را به سمت و سوی سوق می دهد که اگر نظام آموزشی ما هم پای آن رشد و تعالی پیدا نکنند فاصله مدیران و معلمان از دانش آموزان روز به روز بیشتر شده و زاویه آن نیز به شدت افزایش می یابد. نمی توان ادعای مدیریت و رهبری آموزشی مدارس را نمود ولی در راه کاهش فاصله معلم و دانش آموز گام برداشت. نمی توان به اطلاعات علمی مدیران و مهارت های فردی آن ها در زمینه استفاده از فن آوری های جدید نپرداخت ولی انتظار داشت که آن ها در مدیریت مدارس اثر بخش باشند و با کارایی بالایی عمل نمایند. در بسیاری از شغل ها ممکن است آزمایش و خطا برای یادگیری و تجربه کردن همراه با خطرات نباشد اما در تعلیم و تربیت و مدیریت مدارس هر آزمایش و خطایی همراه با زیان های بزرگ و جبران ناپذیری است. در این جا به برخی از ویژگی های مدیریت مبتنی بر رهبری اشاره می نمایم. ۱- اهداف اساسی و کلیمدیریت مبتنی بر رهبری مهم ترین وظیفه خود را بر اساس اهداف از پیش تعیین شده ترسیم می نماید. برقراری و هماهنگی بین منابع و فعالیت های مختلف سازمان آموزشی و اصلاح و بهبود جریان آموزش و تصمیم گیری هدف های تعلیم و تربیت بر مخاطبان و معلمان- برانگیخته کردن احساس مسئولیت و توجه به روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل از ویژگی و هدف اولیه مدیریت رهبری مدار است. ۲- منابع مهم را برای دست یابی به اهداف تعیین کنند. مدیریت مبنی بر رهبری رسالت خود را در دست یابی به منابع مورد نیاز رسیدن به اهداف آموزشی مد نظر داشته و در هر حال راه رسیدن به آن ها تلاش می نماید. در این زمینه بیشترین نقش را مدیران ایفا می نمایند. در این مورد ضمن حفظ اهداف اخلاقی و ارزش مدرسه با مدیریت صحیح و رهبری اثر بخش ضمن تهیه منابع مورد نیاز آن ها را به صورت منطقی بین بخش های مختلف توزیع نموده و بر صرف آن ها نظارت عالیه دارد. ۳- استفاده از توان علمی و رهبری اثر بخش دانش مدیران به دو دسته کلی تقسیم می شوند. دانش عمومی و دانش تخصصی داشتن تجربه که علاوه بر مهارت های فوق مکمل مناسبی برای آن ها می باشد نقش مهمی را دارد. داشتن انگیزه لازم در بهره گیری از ظرفیت های معلمان و دانش آموزان و استفاده از نظرات آنان در رهبری اثر بخش مدارس جایگاه ویژه ای دارد. مدیریت اثر بخش مبتنی بر رهبری مدار باید قدرت مرجعیت در واحد آموزشی را داشته باشد که این نکته بیشتر به ویژگی های فردی شخص تکیه می کند. این ویژگی ها در مجموعه ای وقتی تجمیع می گردد می تواند بهترین امکانات علمی مدرسه را از بالقوه به بالفعل تبدیل نموده و انرژی های نهفته را با کمال دقت شکوفا نماید. ۴- تصمیم گیریر کسی پوشیده نیست که بخش قابل توجهی از وقت مدیران به تصمیم گیری و حل مشکل اختصاص می یابد. از آن جا که برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل مستلزم تصمیم گیری درست است لذا این امر یکی از مهم ترین کارکردهای مدیران به حساب می آید. در مدیریت رهبری مدار در مقوله تصمیم گیری نگاه ویژه ای وجود دارد. تصمیم های بدون مشورت و مستبدانه و غیر کارشناسی از ویژگی های مدیریت غیر رهبری مدار است. اما در مدیریت رهبری مدار فعالیت ها و کارکردهایی که نیاز به تصمیم گیری دارند. ابتدا با رهبری درست و استفاده از تمامی ظرفیت های تصمیم ساز در بدنه واحد آموزشی اقدام به تصمیم گیری می شود و پس از آن با عقل جمعی تصمیم سازی ها به مرحله اجرا درآمده و در فرآیند اجرا و نتیجه اقدام، ارزیابی نقش مهمی داشته که توسط تصمیم سازان به اجرا در می آید. ۵- نیاز سنجی و برنامه ریزیمقدمات اجرای هر برنامه مستلزم نیاز سنجی است. جلوگیری از هزینه های اضافی صرف وقت و نیروی اضافی مستلزم انجام نیازسنجی توسط افراد آگاه و کارشناس است. در مدیریت مبنی بر رهبری، مدیر با به کار گیری مجموعه توان های فکری موجود در واحد آموزشی و استفاده مناسب از نظرات آن ها به صورت مدون نیازها را احصاء نموده و پس از رفع معایب احتمالی آن ها و برآورد درست هزینه ها در خصوص تدون نیازها و برنامه ریزی مناسب آن با هم فکری همکاران اقدام می

نماید. ۶- روابط انسان‌یاز نظر فالت، روابط انسانی عبارت است از برقراری ارتباط انسانی با معلمان و دانش آموزان از طریق پذیرفتن وجود، شخصیت، ویژگی های فردی و همه تفاوت هایی که احتمالاً با شخص مدیر دارند. در مدیریت مبنی بر رهبری مداری مدیر واحد آموزشی نقش رهبری خود را باید در روابط انسانی به حد اعلای خود برساند. مانند پدری مهربان با سعه صدر و تدبر همه مجموعه را به سمت تعالی و پیشرفت همه جانبه هدایت نموده و بستر ایجاد روابط حسنه در واحد آموزشی را فراهم می سازد. نتیجه گیری در آموزش و پرورش تعاریف زیاد و متفاوتی از مدیریت وجود دارد اما کامل ترین آن تعریفی است که مدیریت را مبتنی بر رهبری بداند. امروزه مدارس ما به مدیر نیاز ندارند بلکه به رهبر آموزشی نیازمندند. ویژگی هایی که در رهبری واحد آموزشی نهفته، کم نظیر و شاید بتوان گفت که بی نظیر است. کارکردهای رهبری واحد آموزشی بسیار مثبت و فعال است. میزان مقبولیت این روش بر اساس تجارب و واقعیت ها بسیار فراوان تر از سایر کارکردها و نقش هایی است که برای مدیر تعریف کرده اند. امیدواریم که واحد های آموزشی کشور با توجه به ساختار قانونی آن ها روش پیش روی، اداره آن ها به سمت تعمیق رفتارهای رهبری واحد های آموزشی پیش برویم. این امر به تحقق نمی رسد مگر آن که همه دست اندرکاران تعلیم و تربیت ارزش های اصولی رهبری آموزشی را درک و به آن معتقد باشند. منابع و ماخذ- ۱۳۷۱-علاقه بند. علی-مقالات مدیریت آموزشی. تهران. بعثت- میر کمالی. سید محمد. رهبری و مدیریت آموزشی. تهران. نشر یسطرون اسفند ۱۳۸۲-مجله رشد. مدیریت مدرسه - سال سوم.

شماره ۴. دی ماه ۱۳۸۳

<http://www.vaseti۱۳۶۹۴.blogfa.com/post/۷۷>

## درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن

منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند

مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) ایمیل: [Info@ghaemiyeh.com](mailto:Info@ghaemiyeh.com) فروشگاه اینترنتی:

[www.eslamshop.com](http://www.eslamshop.com)

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-۲۳۱۱ (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور

کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی

جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل

و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق

روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایند انشاءالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: -۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰ IR۹۰-

۵۳-۰۶۰۹ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام - هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده

است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار

شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است،

هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».



التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می رسانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را بداند، نگاه می دارد و با حجت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می سازد و او را می شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی  
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

[www.Ghaemiyeh.com](http://www.Ghaemiyeh.com)

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

